



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD

ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA

**Malpractices en la Reducción de Costos: Una aproximación
cualitativa desde la perspectiva de ejecutivos de Trujillo**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:

Licenciado en Psicología

AUTOR:

Garcia Plasencia, Jheferson Bryan (ORCID: 0000-0002-0303-7461)

ASESORA:

Dra. Guzmán Rodríguez, Natalia Mavila (ORCID: 0000-0002-1381-8261)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

Desarrollo Organizacional

TRUJILLO – PERÚ

2022

DEDICATORIA

Dedicado a Santos Garcia, en el cielo.

AGRADECIMIENTO

Agradecido infinitamente a mis padres Evert Garcia y Milagros Plasencia, mis tíos, mis abuelos y demás familiares quienes me enseñaron de la vida y me apoyaron incondicionalmente con todo lo que tuvieron a su alcance; no sería nada sin ellos,

Al profesor Luis Felipe Calderón Moncloa, quién inspiró los cimientos de esta investigación con su disrupción y enseñanza. Al profesor Erick Rojas Luna, quien fue mi mayor referencia y ejemplo en la universidad. A todas las personas que estuvieron conmigo en el camino, que me enseñaron de humildad y crecimiento con su amistad,

A mi asesora Natalia Guzmán, quien me instruyó y devolvió la esperanza de seguir adelante con esta investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTO	III
ÍNDICE DE CONTENIDOS	IV
ÍNDICE DE TABLAS	V
RESUMEN	VII
ABSTRACT.....	VIII
I. INTRODUCCIÓN	1
II. MARCO TEÓRICO.....	6
III. MÉTODO	17
3.1. Tipo y diseño de investigación	17
3.2. Categorías y subcategorías.....	17
3.3. Escenario de estudio.....	18
3.4. Participantes	18
3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos	19
3.6. Procedimiento	20
3.7. Rigor científico	21
3.8. Método de análisis de datos.....	21
3.9. Aspectos éticos.....	22
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	23
V. CONCLUSIONES.....	38
VI. RECOMENDACIONES	40
REFERENCIAS	41
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Categorías, subcategorías y matriz de categorización	53
Tabla 2: Matriz de Consistencia.	54
Tabla 3: Especificación del fenómeno de estudio.	56
Tabla 4: Cuadro conceptual acerca del fenómeno	58
Tabla 5: Observación emitida por jueces y corrección de preguntas.	73

ANEXOS

ANEXO 1: Categorías, subcategorías y matriz de categorización	53
ANEXO 2: Matriz de Consistencia.....	54
ANEXO 3: Especificación del fenómeno del estudio	56
ANEXO 4: Cuadro conceptual acerca del fenómeno.....	58
ANEXO 5: Guion de entrevista semi estructurada.....	59
ANEXO 6: Consetimiento informado	62
ANEXO 7: Formato de validación de jueces.....	63
ANEXO 8: Observación emitida por jueces y corrección de preguntas	73
ANEXO 9: Lista de Malpractices para reducir costos	79

RESUMEN

La siguiente investigación se llevó a cabo con el objetivo principal de comprender el proceso de normalización del malpractices en la reducción de costos a partir de la perspectiva de ejecutivos de la ciudad de Trujillo, Perú. De forma específica, se planteó explorar la "institucionalización", "racionalización" y "socialización" desde la perspectiva de 17 ejecutivos trujillanos de micro, pequeña y medianas empresas que cuentan con más de 1 año de experiencia en sus cargos. Para recopilar la información se utilizó la entrevista semiestructurada. Los resultados concluyeron en la categorización de tres etapas: "Institucionalización", la cual, los participantes describieron como una forma voluntaria o involuntaria de ser partícipe en la propagación del propio malpractices. En mención a la segunda categoría; "Racionalización", justificaron no desear perder sus empleos, sustento familiar o, llegaron a considerar que realizar ciertos comportamientos alejados de lo pactado en sus contratos haría que tengan "un futuro en la empresa". Mientras que en la categoría "Socialización", los entrevistados prepararon o fueron preparados para realizar "lo que sea necesario" con tal de no perder la armonía dentro de la empresa.

Palabras clave: malpractices, organización, reducción de costos, institucionalización, racionalización, socialización.

ABSTRACT

The following research was carried out with the main objective of understanding the process of normalization of malpractices in cost reduction from the perspective of executives in the city of Trujillo, Peru. Specifically, we explored "institutionalization", "rationalization" and "socialization" from the perspective of 17 Trujillo executives of micro, small and medium-sized companies with more than one year of experience in their positions. To collect the information, the semi-structured interview was used. The results concluded in the categorization of three stages: "Institutionalization", which the participants described as a voluntary or involuntary way of participating in the propagation of malpractices. In the second category, "Rationalization", they justified not wishing to lose their jobs, family support or, they even considered that performing certain behaviors far from what was agreed in their contracts would make them have "a future in the company". While in the "Socialization" category, the interviewees prepared or were prepared to do "whatever it takes" in order not to lose harmony within the company.

Keywords: malpractices, organization, cost reduction, institutionalization, rationalization, socialization

I. INTRODUCCIÓN

Las personas experimentan y enfrentan diferentes situaciones a lo largo de su vida, parte de ello dentro del ámbito laboral, donde podrían pasar un tercio de toda su vida, con el fin de buscar su bienestar y el de su familia, ayudando a construir de manera activa el desarrollo de sí mismos y de la sociedad (World Health Organization, 2010).

El escenario a nivel global favorece una fuerte expansión de organizaciones, entregando poder que varias décadas atrás no habían tenido, conllevando una mayor influencia a nivel colectivo a través de la globalización, donde, a su vez han moldeado cómo las personas se entienden a ellas mismas y a cómo viven en sus distintos contextos (Painter, 2013).

Las organizaciones a nivel mundial ofrecen innumerables beneficios y gran rentabilidad, según la industria y nación abarcada, y, aunque no todas actúan de forma correcta, lo innegable de las organizaciones, es su gran impacto tanto positivo como negativo en las sociedades, desde desarrollo de valor compartido, obligaciones morales en beneficio de las comunidades hasta violaciones de los principios de lucro, maximización y falta de transparencia operativa para el público (Maqbool, 2019; Sundar, 2019; Terziev, 2012).

En el entorno organizacional es importante ir de la mano con los avances constantes de la tecnología para el desarrollo y crecimiento interno, sin embargo, se podría estar dejando de lado los valores y buenas prácticas, sustituyéndolo por el camino más fácil, con el fin de evitar diferentes requisitos, leyes, entre otras regulaciones, para lograr adquirir mayor ganancia económica. Por otro lado, las buenas prácticas, deberían considerarse algo impostergable al momento de tomar una decisión, pues brindan la clave para obtener logros tangibles, y sobre todo, formar una organización estructurada en valores (Sanromán, González & Villa 2015).

En el Perú, existen 2.3 millones de Mipyme (micro, pequeñas y medianas empresas) formales que operan en el mercado peruano. Este segmento empresarial representa el 99,6% del total de empresas formales

en la economía peruana; el 96,04% son microempresas, 3,44% pequeña y 0,12% mediana empresa y generan alrededor del 59% de la PEA (población económicamente activa) ocupada, considerándose como la fuente generadora del empleo (Ministerio de la Producción, 2019).

En materia de competitividad, se observó al Perú con una marcada tendencia a la baja en su posición del ranking de competitividad frente a los demás países del mundo, reflejando un ralentizado desarrollo económico y social donde, si bien es cierto, el PBI peruano crece con cada nueva industria que exporta materias primas, los indicadores del foro económico mundial muestran que se estaría señalando alertas significativas para el largo plazo (Instituto Peruano de Economía, 2021; World Economic Forum, 2019; UNESCO Institute for Statistics, 2018; Porter, 2009).

La corrupción, entendida como la implicancia de un conjunto de deficiencias reglamentarias, debido a que sus límites con la legalidad son a menudo confusos, es un problema que ha ido aumentando significativamente en diferentes países del mundo; el Perú, alcanzó el puesto 94 de 179 en el índice de percepción de la corrupción, donde una cercanía a los primeros puestos indica una percepción menor de corrupción (Transparency International, 2021; World Economic Forum, 2019; Salama, 1995).

Uno de los muchos posibles casos de concertación en el Perú se evidenciaron cuando altos exfuncionarios de la Empresa Editora El Comercio y su subsidiaria Amauta Impresiones Comerciales, al igual que Quad Graphic, “aparecen en dos procesos por concertación indebida para repartirse los servicios de impresión de textos escolares y de publicidad vinculada a Falabella, Cencosud, Ripley, Supermercados Peruanos y otros; los documentos de la SEC, además, revelan que Quad Graphic presuntamente pagó coimas al Ministerio de Educación y al INEI para evitar sanciones y conseguir más contratos en el sector público” (Salazar, 2021; El Peruano, 2021).

Las condiciones formales, legales y éticamente responsables en seguridad de las empresas peruanas fueron altamente cuestionadas

cuando, la empresa ATEM CA S.A.C., fue multada por S/1.86 millones debido al accidente en el Cerro San Cristóbal, Lima, en el 2017, donde hubo 10 personas fallecidas y 56 heridos tras un volcamiento producto de la falla del conductor provocando el accidente; por otro lado, y disidiendo de esta premisa, un artículo externo, afirma que no tomaron en cuenta distintos factores contextuales al momento de identificar a todos los responsables en este caso; en la entrevista inédita al conductor de la unidad que causó el accidente, comentó que la unidad fue modificada para operar fuera del límite de la legalidad, en el sentido automotriz y legal, con una capacidad mayor a la sugerida y con alteraciones en el chasis, como en la documentación, además de haber trabajado informal y al borde de la explotación, sin percibir beneficios, ni pago de horas extra producto de un seguimiento excesivo en las metas económicas planteadas por el dueño quién le exigía que cada paseo turístico dure menos tiempo y así puedan realizar más vueltas al día (Calderón, Reynoso y Lizarbe, 2020; Gestión, 2017; El Peruano, 2017).

Asimismo, ocurrió en la galería Nicolini de "Las Malvinas", de la ciudad de Lima, donde un incendio provocó la muerte de dos jóvenes empleados que se dedicaban a la adulteración de etiquetas de tubos fosforescentes de mala calidad, encerrados bajo llave en construcciones ilegales, sin baños y en calidad de explotación laboral, ganando menos de un dólar la hora (Enrico y Demir, 2017; El País, 2017).

La empresa Arcos Dorados del Perú S.A.C. franquicia de la cadena de comida rápida McDonald's en Perú, fue causante de la muerte de dos jóvenes de 18 años en uno de sus locales en Jesús María - Lima, por una descarga eléctrica producto de las condiciones de seguridad donde laboraban, donde, además, excedían las 8 horas diarias en el establecimiento (Chávez, 2020; BBC News Mundo, 2019).

Entonces, si lo establecido legalmente saluda e invita al entorno organizacional en las distintas industrias, a actuar éticamente, por qué siguen existiendo casos como, Novartis, Roche y Genentech en Francia, sancionados económicamente por "prácticas abusivas" destinadas a

mantener las ventas de un tratamiento muy caro en detrimento de otro más barato (2020); WorldCom en Estados Unidos, acusados por contabilizar irregularmente 3 800 millones de dólares en gastos, entre otros actos ilegales (2002); Volkswagen por el caso dieseldgate, cometiendo fraude sobre las emisiones de dióxido de nitrógeno de sus vehículos, para luego adjuntar problemas técnicos inexistentes (2015); Odebrecht, la empresa brasilera acusada de múltiples delitos, donde se vieron involucrados diferentes líderes políticos (2019); Glovo, no reconociendo a sus empleados y sus derechos laborales, manteniéndolos en estado de “falsos autónomos” (2018); Rappi, que tras la muerte de uno de sus repartidores, miles de empleados denunciaron la falta de derechos laborales básicos (2019); Qualcomm, multada por más de 1 millón de dólares por pagos ilegales de exclusividad a Apple (2018), entre muchos otros casos donde se decidieron realizar prácticas al margen de lo correcto aunque las condiciones financieras no fue la causalidad que los aproximó a estas prácticas (Le Monde, 2020; The Wall Street Journal, 2002; The Wall Street Journal, 2015; BBC News, 2019; El País, 2018; Gestión, 2019; The Wall Street Journal, 2018).

De no investigar los hechos mencionados, se dejaría intacta la oportunidad de explorar académicamente un fenómeno organizacional poco estudiado en el entorno peruano con una latente causalidad propia del planteamiento de los acontecimientos, logrando consigo una convivencia negativa y desesperanzada, acerca del estudio de este tipo de fenómenos (Alvesson & Spicer, 2012).

Para comprender el contexto planteado, se necesita proliferar la perspectiva en la que suscitan los acontecimientos, todo ello, a través de un pensamiento sistémico de la realidad investigada, el cual es un modo de pensamiento integral y holístico, que abarca el todo y sus partes, así como las conexiones existentes entre estas (Senge, 2006).

Para ello se planteó la siguiente pregunta de investigación: ¿Existe Malpractices en la reducción de costos y cuál es su proceso de normalización a partir de la perspectiva de ejecutivos de Trujillo?

La presente investigación responde a necesidades de diferentes contextos, al buscar un aporte, indagando una perspectiva de la realidad organizacional peruana, es por ello que se utilizaron los aspectos político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, PESTEL (Fahey & Narayanan, 1986).

El beneficio político y legal que aporta la génesis del estudio, está orientada a un aporte en la visualización de la realidad nacional, a través de la de-construcción de la negativa frente a la escasa investigación del fenómeno que titula esta tesis, fomentando visibilidad, lo cual podría llevar a una mayor responsabilidad en las funciones y deberes políticos y legales, tanto interna, de la población universitaria interesada en investigar temas como el presentado, para proponer nuevas prácticas que sean de beneficio para la comunidad, como externamente, de futuros investigadores que continúen con el estudio de este fenómeno.

También, detallará a los futuros profesionales determinados indicios acerca de las prácticas que se realizan en las organizaciones peruanas, del mismo modo, observar con una óptica distinta uno de los canales del desarrollo del país, tanto de manera económica como social. Así mismo, empleando una mirada sistémica, comprender que cada una de las variables está conectada, por lo tanto, lo que afecta en el entorno político y legal, económico y social afecta directamente en consecuencia al ecosistema natural en el que vivimos y la capacidad tecnológica que desarrollamos.

El proyecto de investigación tiene como objetivo general el comprender el proceso de normalización del Malpractices en la reducción de costos a partir de la perspectiva de ejecutivos de Trujillo. Como objetivos específicos se planteó: explorar la "institucionalización", estudiar la "racionalización" y describir la "socialización" del proceso de normalización del Malpractices en la reducción de costos desde la perspectiva de ejecutivos de Trujillo.

II. MARCO TEÓRICO

Aunque los estudios de estos hechos están en una etapa incipiente, en Lima - Perú, se realizó una investigación exploratoria, con la finalidad de conocer pistas cualitativas que describan indicios al estudio del fenómeno “Malpractices en reducción de costos organizacionales”, la población empleada para esta investigación fueron 292 estudiantes de maestría en administración, quienes tuvieron que contestar a la pregunta, “¿De cuáles prácticas empresariales ha sido usted partícipe o testigo directo que hayan estado dirigidas a bajar costos sin limitaciones de tipo legal, ético y/o sin tomar en cuenta sus implicancias negativas en el largo plazo?”, el resultado obtenido fue un listado de 38 prácticas (ver anexo 9), las cuales, atentan contra el medio ambiente, trabajadores, el estado, sus proveedores, consumidores y contra la misma empresa (Calderón, et al., 2020)

Se investigó el proceso de normalización de la corrupción en la Policía Nacional del Perú, en la tesis de maestría titulada: “La ‘normalización’ de la transgresión en los vigilantes del cumplimiento de la ley. El caso del uso indebido del combustible en la PNP”, por Villaorduña (2015), quién tuvo como objetivo analizar el proceso de normalización del fenómeno mencionado a través de la teoría de Ashford y Anand (Villaorduña, 2015).

Malpractices es una palabra de origen inglés que hace referencia a una mala práctica deliberadamente intencionada; disidiendo de su interpretación en el castellano, que hace referencia a aquellas actividades realizadas erróneamente, ya sea por curiosidad, experimentación o negligencia en el trabajo, ocasionándose por la ignorancia o impericia (Jiménez, 2000; Gilley & Boughton, 1996).

Una definición anterior de Malpractices, muestra que este fenómeno ocurre cuando los profesionales, hacen algo no profesional, incluyendo actos deliberados e intencionales que provocan daños a la organización, generando ambición ciega, enfoque a corto plazo, indecisión, visión borrosa, falta de responsabilidad y falta de percepción de los empleados

como activo o inversión, logrando establecerse como una política que permanece y se institucionaliza en el tiempo (Collis, 1998).

Malpractices, posteriormente se define como comportamientos de un empleado o grupo de empleados, que tienen consecuencias negativas para un individuo, otro grupo de individuos dentro de la organización o la organización en sí misma, éstos, a su vez son motivados y cometidos con intención y consciencia plena por parte de quién o quiénes los ejecutan (Greve, et al., 2010; Griffin & O'Leary-Kelly, 2004).

A este fenómeno también se le conoce como, Organizational Misbehavior (Ackroyd & Thompson 1999; Vardi & Wiener 1996), Misbehavior in Organizations (Hollinger, 1986), Hidden Practices (Costas & Grey, 2014), Banality of Evil (Haslam & Reicher, 2007), Insidious Workplace Behavior (Ackroyd, 2011), entre otros.

El concepto Malpractices es sumamente extenso, pero para esta investigación se toma la concepción de Malpractices orientada a la reducción de costos; la cual llamaremos en adelante, malas prácticas en la reducción de costos, para un mejor entendimiento del fenómeno.

Los programas de reducción de costos organizacionales en entornos volátiles suelen ser una estrategia efectiva, en ella, se establecen objetivos concretos y tangibles, están alineados con las prioridades estratégicas y se establece liderazgo en la responsabilidad del proceso, involucrando una perspectiva de largo plazo y su eficacia se ve reflejada en su estructura, adaptabilidad a cualquier situación y su permisividad para la ejecución de ahorros específicos (Deloitte, 2016). Por otro lado, las malas prácticas orientadas a la reducción de costos, están direccionadas a toda acción que conlleve una reducción de costos al margen de lo ético, lo legal y sin considerar el largo plazo de la organización (Calderón, et al., 2020; Griffin & O'Leary-Kelly, 2004).

Lo antecedido permite graficar de forma más concreta una aproximación conceptual a la fenomenología en mención. Sumado a ello, se toma en cuenta el sentido de perspectiva, direccionado a la percepción de un grupo de personas, como una práctica intersubjetiva.

Percepción, implica encontrar y prestar atención a un estímulo, luego distinguir el estímulo de todo lo demás 'el fondo' e identificar el estímulo. Estos pasos ocurren tan rápido y con tan poco esfuerzo que se necesita un estudio cuidadoso para comprender su complejidad (Alvarado et al., 2007). Por otro lado, la RAE lo define como la acción y efecto de percibir sensaciones internas, conocimientos e ideas (Real Academia Española, s.f.).

La percepción individual, está referida a la interpretación y brinda sentido a una determinada información, con la finalidad de comprender los acontecimientos que suceden alrededor de alguien o algo (Morris & Maisto, 2004).

La percepción grupal está enfocada en cómo perciben y piensan los grupos sociales con respecto a la organización donde se encuentren, así mismo, las inferencias de la pertenencia a un determinado grupo de trabajo se pueden ver afectadas por la variabilidad, la entitatividad y esencialismo percibido de esos grupos específicos (Corneille, Judd & Yzerbyt, 2004).

La percepción organizacional, o también llamada intersubjetividad, se concibe como un acuerdo, en el sentido de tener una definición compartida del objeto, donde existe una variedad de posibles relaciones entre perspectivas (Liljenfors & Lundh, 2014). Para esta investigación utilizamos el concepto de percepción intersubjetiva, la cual hace referencia a las diversas relaciones entre las perspectivas de las personas en una organización específica, las cuales pueden pertenecer a grupos, tradiciones o discursos, llegando a manifestarse de manera implícita, y dadas por sentido o explícita, reflexionando sobre ellas (Gillespie & Cornish, 2009).

Esta investigación sostiene el principal interés de explorar y empezar a entender cómo ciertas conductas, que en un principio estaban excluidas por los propios esquemas de valor de los miembros de la organización, pasan a ser su nueva normalidad (Calderón, et al., 2020; Gillespie & Cornish, 2009).

Las malas prácticas orientadas a la reducción de costos, en ocasiones son perpetuadas por algunos trabajadores o pequeños grupos de trabajadores, permaneciendo en algunos casos restringidas a los que las iniciaron, otras veces, se expande a otras personas de la empresa, llegando a moldearse como un fenómeno organizacional (Alvesson, 2002).

Para la investigación se toma aquella que se refiere al proceso de normalización de malas prácticas permeadas en tres etapas: institucionalización, racionalización y socialización, dando génesis a un proceso de normalización de malas prácticas en la reducción de costos (Ashforth & Anand, 2003).

La etapa de institucionalización, hace referencia al momento inicial del establecimiento del Malpractices en la memoria, estructura y procesos de la empresa, de tal forma, que los precedentes, rutinas y organización, provocan la legitimación de estos comportamientos; una vez arraigado, comienza a ser aceptado por los empleados, debido a que se vuelve "la forma correcta de hacer las cosas" y, por lo tanto, es considerada como una regla más que se debe cumplir (Ashforth & Anand, 2003).

Hannah Arendt plantea que es posible hacer el mal, sin ser malvado, siendo la normalización y exposición a determinados comportamientos donde las "buenas personas" se inclinan por hacer lo denominado incorrecto (Arendt, 1994; Haslam & Reicher, 2007). Una variable adicional influyente es la posición de una empresa en la industria donde se desarrolla, las presiones que experimenta, la competitividad y sus productos diferenciados y la vulnerabilidad diferencial a la regulación y monitoreo, en adhesión, de la cultura industrial, el dinamismo, escasez y/o heterogeneidad en la que esta habite (Baumol, 1991).

La normalización de las malas prácticas enfocadas a reducir costos, modela las acciones de los individuos, la organización y disminuye las probabilidades de quienes se oponen y las víctimas de ellas, de creer que pueden desafiarlo con éxito, entonces, mientras más se normalizan, menor es la resistencia de los grupos que se oponen, siendo este un indicador

importante del grado de institucionalización organizacional (Earle, et al., 2010).

La teoría institucional propone que muchas decisiones son copias del comportamiento o de los valores adoptados por otros “actores” similares aun cuando tales copias son estratégicamente irracionales o ineficientes; este proceso mejora la institucionalización de un comportamiento o norma específica, y cuanto más se institucionaliza un comportamiento o una norma, es más probable que se considere como el nuevo estándar a seguir, la práctica nunca está libre de contexto (Gonin, et al., 2011).

La racionalización explica el momento en el que se desarrollan estructuras e ideologías para excusar estos comportamientos, justificarlos e incluso replantearlos como algo necesario o deseable de realizar, siendo particularmente potentes cuando se convierten en una propiedad del grupo, a medida que los sujetos construyen socialmente racionalizaciones, el eco mutuo las transforma de ficciones egoístas a hechos sociales. Esto es particularmente importante para los recién llegados que se enfrentan al impacto de la realidad de un grupo con determinados comportamientos establecidos, cumple la función de un puente de transición de un trabajador recién llegado a uno con mucho más tiempo en la organización (Ashforth & Anand, 2003).

La ideología, legítima a nivel interno del grupo el accionar de los integrantes de la organización, genera un grado de consciencia sobre los actos que ocultan los verdaderos intereses y anteponen los aceptables, denominando a este nivel, falsa consciencia; en este sentido, la ideología persuade, guía e incluso llegaría a coaccionar los actos de los integrantes del grupo (Reynoso, 2018; Alvesson, 1991). Así mismo, el factor organizativo estructural es clave, ya que brinda acceso a una perspectiva estructural para la selección de nuevos empleados, seleccionando, a los más susceptibles a la influencia social que promueven sus pares y superiores (Greve, et al., 2010).

La socialización, implica el proceso donde a los nuevos participantes se les imparte los valores, normas, creencias, habilidades, etc., que

necesitarán para cumplir con sus roles y funcionar eficazmente dentro del contexto del grupo; sin duda, algunos recién llegados están presocializados con estos comportamientos, mediante experiencias profesionales previas, grupos de trabajo, redes personales o sociales, y dado que prefieren pensar en sí mismos como íntegros, la socialización de las malas prácticas tiende a consistir en presiones relativamente fuertes para el cambio. Ellos pueden no estar seguros o desconfiar de tal manera que la identificación sea baja, pero no obstante, se le pedirá que aprenda y represente los objetivos planteados, entonces, dado que los individuos buscan dar sentido y justificar su comportamiento, estarán predispuestos a encontrar cualidades positivas en el rol e identificarse con él (Ashforth & Anand, 2003).

Los empleados, naturalmente, proyectan su pertenencia mediante conductas con características compartidas, que tienen el propósito de expresar un perfil característicamente estereotipado al grupo u organización con quien se sienten identificados y con el cual generan diferenciación entre la colectividad (Tajfel, 1984). Esto se vuelve una cultura organizacional, la cual no está principalmente “dentro” de la cabeza de las personas, si no en algún lugar “entre” las cabezas de un grupo de personas, donde los símbolos y significados se expresan públicamente (Ashforth & Anand, 2003; Alvesson, 2002).

Operar en un entorno en el que los trabajadores no pueden ver las consecuencias de sus acciones en el corto plazo, es un factor que lleva a lo denominado como “desvinculación moral”, personas centradas en tareas subdivididas, que parecen inofensivas en sí mismas, pueden negar la responsabilidad por el resultado de toda la empresa, están desinteresados cuando se trata de aplicar estándares morales para evaluar el todo del que forman parte (Bandura, 2002). Los empleados incluso podrían no llegar a conocerse entre sí, como en el caso de las organizaciones con distintas sedes, pero de igual forma, compartir particularidades que les facilita la percepción y sensación de pertenencia a un mismo grupo (Volkan, 2009).

La identidad que ello genera, puede fomentar el uso de buenas y no tan buenas prácticas, sin más preocupación que rescatar resultados

personales o para la organización, a cualquier precio, lo cual podría originar o facilitar un contexto para cometer prácticas no adecuadas, maltrato a los empleados, medio ambiente, proveedores, entre otros (Knoll, et al., 2015). Esta, se ve concebida desde el interior por los grupos que la conforman y desde el exterior por las identidades de otras organizaciones con las que interactúan, por la sociedad y el contexto social del país en la que se encuentran (Duque y Prieto, 2015).

En el entorno organizacional, las relaciones jefe-empleado establecen de forma clara una relación asimétrica entre sus roles y funciones, además de una distancia relevante entre la influencia que establecen uno, con otro; estas son esenciales debido a que existe una distancia entre la responsabilidad acerca de las metas y las acciones necesarias para lograr las metas (Hofstede, 2001).

Personas aspirantes a cargos con alto poder social, pretenderían servir a los demás y fomentar un clima laboral eficaz, en contraposición a esto, algunas posiciones de poder ven a los seguidores como herramientas utilitarias, incapaces de un pensamiento independiente y capturados por el magnetismo de una personalidad abrumadora, sobreestimando el poder y utilizando el carisma para beneficio individual (Randal, 2012).

El desarrollo y entrenamiento para estos cargos, con frecuencia se enfocan en habilidades para manipular el mundo externo en lugar de las habilidades necesarias requeridas; trayendo consigo efectos, como la mala toma de decisiones, frustración, organizaciones disfuncionales, consecuencias no deseadas, carreras arruinadas, y muchos otros aspectos negativos, pero el impacto es más grave cuando los líderes usan su autoridad y poder para iniciar acciones orientadas al Malpractices (Clements & Washbush, 1999).

Se plantea que cada uno de los tres pilares de la normalización, "institucionalización, racionalización y socialización", son necesario para que las malas prácticas se conviertan en una dinámica colectiva permanente, en esa misma línea, en ausencia de la institucionalización, los actos idiosincráticos de estos comportamientos no se incrustarían en las

estructuras y procesos organizacionales y, por lo tanto, no se volverían rutinarios; sin la racionalización, sería muy difícil persuadir a un colectivo de participar en estas prácticas; y en ausencia de socialización, las malas prácticas podrían desaparecer con el tiempo (Ashforth & Anand, 2003).

Para dilucidar los procesos de normalización de las malas prácticas orientadas a la reducción de costos de la investigación, es pertinente considerar dos componentes humanos; los que la promueven directa y astutamente, y los que la asumen activa o pasivamente.

Los cargos de poder posicional, influyen en el clima y dirección de la organización, por consecuencia, en sus responsabilidades formales, se espera que ejecuten una visión y valores para la empresa, diseñando estructuras y procesos de apoyo, mientras que los trabajadores generalmente estarán de acuerdo con aquellos roles establecidos, debido a que estos cargos tienen la autoridad para ordenar que los empleados realicen las actividades que se consideren necesarias (Randal, 2012).

Existe un patrón de relacionamiento predominante en el que los individuos en posiciones de poder disfrutan abusar de sus subordinados y esos subordinados permiten que los jefes abusen de ellos; no se encontró investigaciones sobre este fenómeno en el Perú, aunque a nivel internacional ya comienzan a emerger muchos estudios acerca del rol de la psicopatía en la gestión (Sutton, et al., 2020; Boddy, 2015; Boddy, et al., 2015; Calderón, 2011).

Si un individuo entra en disidencia, los altos mandos tienen la potestad de sancionar a los empleados, mediante despidos, degradaciones, amenazas, asignaciones laborales indeseables y otros desincentivos, y al observarse estas sanciones en la empresa, se brinda una enseñanza directa a los empleados sobre las consecuencias de una conducta que va en contra de los establecido en la organización y la postura que tiene el líder sobre dicha conducta, logrando así, promover una orientación según el requerimiento (Randal, 2012).

El ejercicio de esta forma de gestión, puede llevar a los empleados a una posición de estupidez, y aunque ello suele asociarse con alguna

deficiencia mental; ser estúpido, no es solo desarrollarse como una persona ignorante, si no también carecer de la voluntad para utilizar el conocimiento crítico y las capacidades reflexivas, poniéndolos en una posición donde pueden no considerar cuestionar las prácticas de la organización (Greve, et al., 2010; Alvesson & Sköldberg, 2009).

También, pueden atrapar a las personas en patrones conflictivos de pensamiento, además de afectivos, como la motivación -falta de voluntad para usar las capacidades cognitivas, de mentalidad cerrada y ver a la organización como un paradigma ocupacional incuestionable- y la emoción -ansiedad en el trabajo e inseguridad personal, afectando las relaciones sociales y el pensamiento sistémico- (Alvesson & Sandberg, 2013). Implicando una represión en las capacidades de los trabajadores para utilizar la razón, examinar y criticar aspectos de la propia organización (Alvesson & Spicer, 2012).

La estupidez funcional, se caracteriza por la falta de voluntad para movilizar tres aspectos de la capacidad cognitiva; la flexibilidad, la cual implica, el no cuestionamiento de la creencia de que las reglas, normas o rutinas ya establecidas son beneficiosas y, piensan que no se puede actuar de cualquier otra manera que no sea lo que el de arriba espera de ellos, y donde además se premia por ello (Alvesson & Sköldberg, 2009); la justificación, ocurre al momento de implementar nuevas prácticas en la empresa, los trabajadores al no pedir una justificación o explicación, significaría que dichas prácticas son aceptadas, abstenerse de pedir una justificación es un aspecto clave de la estupidez funcional (Alvesson & Spicer, 2012); y el razonamiento sustantivo, abarca al trabajador enfocado solo en una determinada serie de funciones, desconociendo las preguntas esenciales acerca del propósito real de dichas funciones y las implicaciones morales que involucran (Alvesson & Sandberg, 2013); se brinda poca información acerca de dichas actividades, porque “mientras menos conocen, más efectivo será el trabajo” y por lo general, se buscará a subordinados que logren moldear las nuevas creencias de los empleados en beneficio a la organización (Alvesson & Spicer, 2012).

Mientras, en muchos casos, empleados con características 'críticas' pueden considerarse un molesto desperdicio de tiempo, una falta de respeto o considerarse como actividades que deben ser activamente desalentadas y sancionadas (Alvesson & Spicer, 2012; Calderón, 2011; Alvesson & Sköldbberg, 2009).

En las organizaciones están implantadas diferentes costumbres, reglas, normas y funciones que los trabajadores deben cumplir de manera aplicada (Alvesson, 2002), pero, qué sucede con las situaciones que involucran prácticas que están al margen de lo ético o lo legal, ¿cómo se logra que un trabajador común y corriente logre adaptarse un entorno del Malpractices dirigidas a la reducción de costos? El "efecto lucifer" se sustenta en el comportamiento intencional en el que un sujeto puede dañar, abusar, degradar, deshumanizar y destruir a otros inocentes, o usar su autoridad y poder para animar o permitir que otros lo hagan en su nombre, causando quiebre, dolor físico, psicológico, financiero o emocional en otras personas, dependiendo el contexto en el que se encuentre (Zimbardo, 2008).

Las personas pueden poseer en cualquier momento un atributo en específico (honestidad, inteligencia, orgullo o maldad) en un grado mayor o menor; donde nuestra naturaleza humana puede cambiar, tanto hacia el bien como hacia el mal. La terminología del fenómeno explica que hasta los ángeles pueden volverse malos, en las circunstancias correctas o incorrectas; por lo tanto, la adquisición de cualidades mediante la experiencia directa o por medio de alguna intervención que se ofrezca en una oportunidad especial, por ello se puede inferir que se puede aprender de forma independiente a la familia, personalidad, o herencia genética (Zimbardo, 2008).

En el idioma español, no existe una palabra que describa de forma precisa la emoción que aparece en un individuo al disfrutar, sentirse alegre, contento, tranquilo, etc., frente a eventos negativos que le sucedan a otro; en alemán esto se conoce como Schadenfreude; es el alivio de ver la cima

disponible, lo cual satisface calma y el vivenciar la derrota de otros confirma la emoción (Ambrose, et al., 2002).

El psicólogo Richard Smith propone el concepto “Schadenfreude”, resultado de unir las palabras, Schaden, daño, y Freude, alegría, y efectivamente se designa como el placer que se siente por la desgracia ajena, es la primacía de nuestro interés personal en las situaciones competitivas, donde se tiene preferencia por la superioridad frente a la inferioridad, lo cual lo asegura en nuestro repertorio de sentimientos y reacciones en un entorno laboral de sobrevivencia; donde, por otro lado, no se tiene intención de escalar hacia un cargo posicional para acabar con este círculo vicioso, si no, solo se está esperando el turno para hacer lo mismo (Smith, 2013; Calderón, 2011).

Entornos de trabajo donde existen incentivos por rendimiento nulos, modelos de desarrollo de carrera en base a torneos, donde unos pocos ganan a expensas de otros, se crea el ambiente perfecto para una competencia negativa, en la que solo se puede tener éxito saboteando a los demás; y cuando observen a su competencia ser maltratados, valorarán positivamente estos incidentes y experimentarán una abrumadora cantidad de placeres infiriendo sus posibles beneficios personales (Li, et al., 2019; Connelly et al., 2014).

De alguna manera, al existir la percepción que otra persona está sufriendo daño, el individuo se asegurará de que ese daño no lo esté sufriendo también, y cuando observe que algún grupo de trabajo tiene alguna baja, o su efectividad ha disminuido, se sentirá regocijante porque sabrá que el propio podrá cumplir el objetivo de la empresa o estará por sobre de ellos al momento de evaluar el rendimiento laboral (Wilco & Ouwerkerk, 2014).

III. MÉTODO

3.1. Tipo y diseño de investigación

El tipo de investigación del presente estudio es cualitativo; el cual busca la comprensión de los fenómenos, indagando a partir de la forma en que los individuos los experimentan y perciben, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados (Katayama, 2014; Creswell, et al., 2007; Strauss y Corbin, 2002).

Así mismo, se empleó el método descriptivo; el cual busca describir de manera específica, propiedades, características y comportamientos de individuos, grupos, comunidades, procesos, objetos u otros fenómenos que se someten a un análisis (Mousalli, 2015).

Del mismo modo, se usó el diseño fenomenológico; el cual, es el proceso que permitió hacer surgir lo objetivo desde la representación subjetiva que tiene un individuo de la realidad, este, busca generar una descripción minuciosa y en profundidad de las experiencias particulares tal cual como son vividas y entendidas por una persona, su objetivo fundamental es estudiar un acontecimiento, pero desde la perspectiva de quien lo vive, el proceso empleado para recolección de este diseño permite una elaboración detallada y profunda de la vivencia personal respecto del fenómeno en cuestión (Duque y Aristizábal, 2019).

3.2. Categorías y subcategorías

El fenómeno Malpractices en la reducción de costos organizacionales, se explica como comportamientos motivados por un empleado o grupo de empleados, que tienen consecuencias negativas para un individuo, otro grupo de individuos dentro de la organización o la organización en sí misma, éstos, a su vez son motivados y cometidos con intención y consciencia plena por parte de quién o quiénes los ejecutan (Greve, et al., 2010; Griffin & O'Leary-Kelly, 2004).

Su primera categoría apriorística se define como “Descripción y proceso de normalización”, con los aspectos indicativos, “contextualización,

“frecuencia” y “manejo social”. La segunda categoría apriorística es “Percepción del fenómeno”, con los aspectos indicativos, “individual”, “grupal” y “organizacional”.

Las técnicas utilizadas para la investigación fueron la entrevista semiestructurada.

3.3. Escenario de estudio

El escenario de estudio está conformado por 17 profesionales ejecutivos en cargos directivos, gerenciales y de jefatura con al menos 1 año de experiencia en los mismos, siendo a su vez, residentes de la ciudad de Trujillo.

3.4. Participantes

Los participantes seleccionados para la investigación pertenecen a una población diana, la cual es la representación de un subconjunto de la población donde generalizamos los resultados de la investigación, debido estrictamente a la inviabilidad de acceso del estudio a una cantidad sumamente extensa y concentrada de participantes (Lavrakas, 2008). Son profesionales ejecutivos, entendiéndose como, personas con autoridad administrativa o de supervisión en una organización (Drucker, 2004) con más de 1 año de experiencia en sus cargos, recopilando un total de 17 participantes, trabajadores de micro, pequeña y medianas empresas, quienes aceptaron y firmaron voluntariamente participar de las entrevistas de forma anónima y manteniendo la confidencialidad acerca de las empresas o nombres que se mencionaron en las mismas.

Para la prospección de participantes disponibles a formar parte de la investigación, se utilizó el tipo de muestreo intencional, por lo cual, los participantes no fueron elegidos aleatoriamente, ni se siguió un marco probabilístico para su elección; en específico se usó el tipo intencional opinático, donde los participantes que aceptaron voluntariamente colaborar con la misma, permitieron la recolección de información de forma más accesible (Ruiz, 2012).

Se empleó el criterio de saturación, el cual está centrado en la cuestión de cuántos participantes se necesitan entrevistar hasta que no haya información nueva que recolectar y/o cuando el procedimiento de inferir categorías y su jerarquización se vuelve redundante; donde, los datos nuevos se volvieron reiterativos, con respecto a los datos ya obtenidos y a partir de ahí se comenzó a analizar lo recolectado (Fusch & Ness, 2015; Katayama, 2014; Grady, 1998). Así mismo, se continuó el proceso de recolección de información hasta que se consideró alcanzada la saturación y una comprensión completa de la percepción del participante (Legard et al., 2003).

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

Las técnica de recolección de datos utilizada para este proyecto de investigación fue la entrevista semiestructurada, la cual consiste en emplear una combinación de preguntas abiertas y cerradas en conjunto con una observación en profundidad, para obtener información verbal y no verbal; además de ser un encuentro orientado a la comprensión de la percepción del informante en relación con su vida, experiencia o alguna determinada situación, que son expresadas con sus propias palabras, las cuales pueden ser ejecutadas en un entorno físico y/o virtual (Smit & Onwuegbuzie, 2018; Balushi, 2016; Adams, 2015; Taylor & Bogdan, 1992).

La entrevista en el diseño fenomenológico indaga entre los discursos de los participantes, el significado atribuido por estos a sus vivencias frente a una situación específica, de esta manera, ayuda a entender una conducta, tomando en cuenta el marco sociocultural donde las personas deducen, analizan y brindan un sentido a diferentes experiencias obtenidas a lo largo de su vida (Troncoso y Amaya, 2016; Marí, et al., 2010).

La entrevista semiestructurada propuesta por los autores pasó por un proceso de revisión de jueces expertos, con la finalidad de evaluar su lógica, mediante un proceso de validación. Posteriormente, se ejecutó una entrevista semiestructurada virtual piloto para verificar el funcionamiento de la misma.

3.6. Procedimiento

Se inició coordinando la fecha y hora para la aplicación de la entrevista piloto a un participante; luego se le brindó el consentimiento informado, el cual completó y firmó. Finalmente, se preparó el ambiente virtual e inició explicándole el propósito e importancia de la investigación del fenómeno, procediendo a la ejecución de la entrevista semi estructurada.

Luego de haber realizado la entrevista semi estructurada piloto, se prosiguió a la realización de las entrevistas semi estructuradas con los 17 participantes de la investigación, a quienes, también se entregó el documento de consentimiento informado para firmar y completar su información general, así mismo, se continuó con el mismo protocolo correspondiente.

En un primer paso, se transcribió y verificó la información obtenida de cada entrevista que se realizó, leyendo las transcripciones para familiarizarse con la información, realizando anotaciones (comentarios iniciales) sobre los aspectos más significativos e interesantes, prestando atención y tomando en cuenta el lenguaje del participante, anotando tanto las frases literales como los manifiestos deducidos de los incidentes acontecidos, en conjunto con la comunicación no verbal (Aristizábal y Duque, 2019; Marí, et al., 2010).

En un segundo paso, verificando las notas y comentarios extraídos de la entrevista, se reveló y planteó la elaboración de temas emergentes en forma de síntesis, resumiendo en un nivel de abstracción superior lo que expresó el participante, relacionándolo con la teoría correspondiente, recogiendo las distintas intervenciones agrupándolas y formando una unidad de significado (Aristizábal y Duque, 2019; Marí, et al., 2010).

En un tercer paso, se trasladó todos los temas emergentes y se utilizó el análisis de datos cualitativos para reconocer la relación entre estos temas, identificando las unidades de significados que se repiten, para seleccionar las más relevantes, segmentándolas por similitudes o

principios conceptuales bajo un criterio semántico; surgiendo temas más amplios que puedan abarcar a otros, atrayendolos, agrupando un número de temas, o generándoles etiquetas de naturaleza descriptiva; siendo clave distinguir relaciones lógicas con modelos entre las temáticas que surgieron, desarrollando una estructura que permitió distinguir una agrupación de ideas que tiene relación (Aristizábal y Duque, 2019; Marí, et al., 2010).

En un cuarto paso, posterior agrupación, se elaboró las tablas/categorías de temas que reflejaron aspectos y características comunes acompañándose por la presentación ordenada de los mismos, involucrando los temas principales y los demás que agrupa, a estos, se les otorgó un símbolo, con la finalidad de identificar su origen textual (palabra clave y número de línea), facilitando el retorno a su transcripción y análisis contextual del extracto; repitiéndose para cada entrevista (Aristizábal y Duque, 2019; Marí, et al., 2010).

La conclusión contempló los aspectos más resaltantes que se obtuvieron del proceso del análisis fenomenológico, seguida de una discusión que incide en los resultados con relación a la literatura existente.

3.7. Rigor científico

Está formado por el restablecimiento de las teorías y dado por las reconstrucciones teóricas e investigación en coherencia entre las interpretaciones; utilizando para ello la dependencia lógica, la veracidad y la transferibilidad o aplicabilidad (Arias y Giraldo, 2011).

3.8. Método de análisis de datos

El análisis de datos se ejecutó mediante una entrevista semi estructurada, reuniendo con ello información mediante las grabaciones de cada entrevista que se realizó de manera individual a los participantes. Se utilizó el proceso de análisis fenomenológico de datos cualitativos, para distinguir entre los aspectos que los entrevistados expresaron más importantes, indagar en las denominaciones más idóneas que represente el fenómeno que se está estudiando, y la lista de las fracciones textuales por medio de la atribución de símbolos, se comparó las unidades para crear

grupos de temas, posteriormente se tuvo que comparar estos temas obtenidos, los cuales, ayudaron a interpretar los datos, desarrollar los patrones y mostrar el fenómeno.

3.9. Aspectos éticos

El Colegio de Psicólogos del Perú, en el capítulo 3, artículos 22, 23 y 24 del código de ética, sostiene que, al diseñar investigaciones, los profesionales asumen las responsabilidades de realizar una evaluación pertinente teniendo en cuenta sus implicancias éticas. En medida que la investigación sugiere compromiso con alguno de los principios éticos, los investigadores tienen la obligación de buscar al consejo de ética y de proteger los derechos humanos de las personas implicadas, así mismo de informar todas las características que puedan influir en su decisión de participar o no (Colegio de Psicólogos del Perú, 2017).

Según la Asociación de Psicología Americana, en su Norma Ética sostiene dirigir la investigación de acuerdo con el protocolo autorizado, de igual manera el consentimiento informado para la investigación, los investigadores informan a los participantes acerca del propósito del estudio, la duración estimada, los procedimientos y permiso para grabar la entrevista mediante voz o audiovisuales y su derecho a rehusarse a participar y retirarse de la investigación una vez que su participación haya comenzado; las consecuencias previsibles de rehusarse o retirarse. (American Psychological Association, 2017).

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Malpractices, es un concepto complejo que hace referencia a una mala práctica en la organización, la cual es deliberadamente intencionada, desembocando en consecuencias negativas para un individuo, otro grupo de individuos dentro de la organización o la organización en sí misma (Greve, et al., 2010; Griffin & O'Leary-Kelly, 2004; Gilley & Boughton, 1996).

Este estudio buscó responder a la pregunta de investigación acerca de si se presenta o no del fenómeno malpractices, representando un hallazgo de suma relevancia, debido a su escasa investigación formal en el castellano y su adecuada descripción intersubjetiva de la población entrevistada.

En el proceso de recolección de información, bajo la metodología cualitativa, se analizó la percepción de 17 profesionales ejecutivos de la ciudad de Trujillo acerca del fenómeno malpractices en la reducción de costos, indagando a partir de la forma en que los individuos los experimentan y perciben, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados (Creswell, et al., 2007; Strauss y Corbin, 2002), permitiendo así una elaboración detallada y profunda de la vivencia personal respecto del fenómeno en cuestión, según el diseño fenomenológico (Duque y Aristizábal, 2019). Mientras se encontraban las categorías y subcategorías, se hicieron visibles tres procesos que fueron relacionados con lo planteado por Blake Ashford y Vikas Anand en el 2003, denominado proceso de normalización, donde, se pueden observar tres categorías específicas (institucionalización, racionalización y socialización) que incipientes, lograron encajar en el marco descriptivo de nuestros participantes (Ashford & Anand, 2003).

La primer categoría analizada fue la institucionalización, que refiere al momento inicial donde estos comportamientos se incrustan en las estructuras ideológicas y los procesos de la organización, volviéndose rutinario, pasando a formar parte de acciones aceptables dentro de la empresa (Ashford & Anand, 2003); esto exactamente ¿cómo inicia?; se

observó una respuesta redundante entre los participantes entrevistados, logrando determinar su percepción intersubjetiva respecto a las prácticas en mención:

“Las famosas encargaturas, cómo funcionan... por ejemplo, yo desempeñaba un cargo de asistente de una determinada área, después venía un rango de analista, venía un rango de coordinador, después del coordinador venía una jefatura, digamos esa era la estructura interna del área. Cada vez que se necesitaba cubrir una plaza, digamos, más alta que la tuya, para no generar costos fijos permanentes, que se hace, -okay, te asigno la encargatura y durante tres meses te voy a tener en observación, de acuerdo a tu rendimiento, yo te doy el cargo de analista. Como titular del cargo, ya eres un analista, mientras tanto eres un asistente, pero apareces en el sistema interno, apareces como analista (e) encargado-; eso estaba bueno, sin embargo, empezaron a utilizar esta figura para cargarte de más labores, entonces, en ese afán, tú podías ser un asistente, cubrir funciones de analista, a la vez de coordinador, inclusive, que fue como me pasó a mí; claro te pagaban, pero era un bono pequeño, más no el sueldo que le corresponde a la persona como titular, lo único que te dan era un bono de quinientos soles; lo malo era que no te lo pagaban junto a tu sueldo mensualmente, o sea, tus dos mil más este mil de bono, te lo pagaban culminado sesenta días de haber desempeñado la labor de análisis, no lo tenías todos los meses en tu boleta, si no, tenías que esperar sesenta días y era algo perjudicial en realidad, porque, ojo, sin contar que eso era en adición a tus funciones, y ese es un tema aparte” (Participante 06, 2021).

Ese mecanismo se da, “donde no pueden contratar más personal o no quieren contratar más personal, y sobrecargan a las personas y les hacen trabajar más de lo que lo que deberían trabajar normalmente sin pagarles un sol de más; eso es desde siempre, desde que ponen su empresa, mientras más cosas tienes que hacer, no las puedes hacer con la cantidad de personas que tengas en las horas determinadas, vas a pedir que se queden y no les pagas o no los reconoces las horas extras... [Y] si es que no cumplías con eso te botaban y venía otra persona que si se quería poner la camiseta” (Participante 03, 2021).

En la categoría mencionada es importante resaltar que una variable influyente es la posición de la empresa en la industria donde se desarrolla, las presiones que experimenta, la competitividad y sus productos diferenciados y la vulnerabilidad diferencial a la regulación y monitoreo, en adhesión, de la cultura industrial, el dinamismo, escasez y/o heterogeneidad en la que esta habite (Baumol, 1991). De este modo, la capacidad competitiva y tecnológica, además de la adecuada organización estructural de la empresa juega un papel fundamental en la forma de cómo se dinamiza la cotidianidad.

“Sí, pasa que muchas veces por la carga laboral que se tenía, se le pedía a los trabajadores que se queden después del horario de trabajo y en un principio se reconocía estas horas extras, pero luego, como ya era algo de común, se decidió ya no pagar las horas extras y simplemente que el trabajador se quede porque tenía que -ponerse la camiseta-, entonces se hizo algo común y surgió, obviamente, porque la empresa empezó a no vender o no tener las utilidades que tenía en un principio, pero sí a tener la carga laboral, entonces, obviamente, cuando tú ya no tienes ingresos, pero si tienes gastos, tienes que tratar de aminorar los gastos para que pueda cubrir con tus utilidades, y ellos tomaron cubrir estos gastos, haciendo trabajar demás a sus trabajadores, pero ya no pagándoles el tema de las horas extras” (Participante 17, 2021).

El término “ponerse la camiseta”, en el Perú implica muchas características particulares, debido a que hace referencia a un nivel de compromiso organizacional distorsionado, donde se busca vincular emocionalmente a trabajador para que entregue más de su tiempo personal, con el fin de cumplir los objetivos de la empresa, incluyendo horas extras impagas, asignación de funciones no correspondientes al perfil de puesto, entre otros, sin importar los perjuicios que le estarían causando al mismo. Esto, con el tiempo se considera una regla que se debe cumplir, se vuelve “la forma correcta de hacer las cosas” o de asumirlas en determinados contextos (Calderón, 2017; Mercurio, 2015; Ashford & Anand, 2003).

“... sí, ellos dicen, -pero yo también he pasado así, entonces cómo yo lo he pasado, mira pucha, yo he formado mi empresa, mira esto, lo otro, entonces, por qué no darle la oportunidad a los demás y exigirles, sacar todo el potencial que tienen-; pero, a través de qué, como dice, -hacerlos trabajar como negros-. Hubo una acción en otra ocasión, pero lastimosamente no se tomó a bien y hubo una controversia, se tuvo que retirar la persona, no coincidía con ciertas cosas y se retiró de la empresa” (Participante 07, 2021).

“Gerencia es quien promovía o mandaba, se acercaba a cada trabajador, normalmente a los administrativos, a pedirnos que nos quedemos una hora más. Con los operarios, por ejemplo, con el personal obrero sí se les pagaban las horas extras, obviamente, porque ellos eran los de la parte operativa y nosotros éramos la parte administrativa, entonces, a ellos sí se les pagaba, pero a nosotros no, entonces ahí había un conflicto. La idea nació de parte de la gerencia, quienes habían dado esa orden, por así decirlo” (Participante 17, 2021).

Los beneficios sociales dentro del entorno de trabajo son todos aquellos conceptos que perciben los trabajadores por, o con ocasión del trabajo dependiente, sin importar su origen (legal o convencional); el monto o la oportunidad de pago; la naturaleza remunerativa del beneficio; la relación de género-especie; la obligatoriedad o voluntariedad; etc., lo relevante es lo que percibe el trabajador por su condición de tal (Toyama, 2001). Por otro lado, la relación coexistente entre la vulneración y no vulneración, trasgrediendo estos beneficios estipulados por ley parece latente. Al respecto son relevantes los siguientes testimonios:

“...en la primera empresa donde estuve básicamente todos sus empleados eran practicantes, los únicos que estaban en planilla, era el gerente y la asesora comercial, pero era así porque era su esposa, [allí] todos los practicantes ya tenían que tener previa experiencia para que los puedan contratar y creo que solamente, si pues ahí sí estaban ahorrando el tema de, de un sueldo a un profesional, entre materiales también no, pero lo que fue decisión de gerencia, los practicantes ni siquiera tenían seguro,

también se ahorran en ese aspecto, o sea, te trataban como trabajador pero tus condiciones eran de practicantes” (Participante 01, 2021).

“...con respecto a los de los practicantes, si era como era como algo que ya era costumbre ahí, cuando ingresé a laborar en “empresa X”, las personas de todas que habían ingresado solamente uno había culminado la universidad y el resto había ingresado en etapa universitaria; [iniciaron] claro como practicantes, como practicantes [sin remuneración acorde a ley] y luego empezaron a ascender, luego seguían ascendiendo, entonces así como ellos, ingresaban los siguientes y pagaban nuevamente -derecho de piso-” (Participante 04, 2021).

La institucionalización de estas prácticas modela las acciones de los individuos, la organización, disminuyendo las probabilidades de quienes se oponen y las víctimas de ellas de creer que pueden desafiarlo con éxito; entonces, mientras más se normalizan, menor es la resistencia de los grupos que se oponen, siendo este un indicador importante del grado de institucionalización organizacional (Earle, et al., 2010).

“...estas prácticas se dieron por iniciativa de las mismas gerencias, porque lo que querían era poder maximizar su margen de ganancia y reducir costos, entonces optaron por esta práctica, en ocasiones se contratan a recibos por honorarios; esa una mala práctica, contratar a personas bajo recibo por honorarios, sabiendo que incumplen todas las características que debería tener una persona como tercero o bajo esta modalidad, porque existe un trato directo, porque existe un tema de horarios, porque existe un reporte día tras día, como si fuera un trabajador en planilla, pero para evitarse los costos de los beneficios sociales” (Participante 12, 2021).

Ser parte de la institucionalización de estos comportamientos puede permitir que las malas prácticas sean reinterpretadas como buenas, o al menos como neutrales, y puede permitir a las personas erigir una barrera psicológica entre su comportamiento y el concepto de sí mismos, permitiéndoles verse a sí mismos como seres humanos decentes, mientras se dedican a comportamiento inmoral o poco ético, “...la gente del área de

recursos humanos tiene un bono extra para convencerte para que tú renuncies, entonces prácticamente se convierte como que un hostigamiento no, porque te llaman te dicen -oye ya lo pensaste, mira, ¿no?- porque, no solamente es el hecho de que te van a desvincular, sino que, sino que yo como autor, digamos de tu despido, recibo un bono al nivel mensual ¿no?, un porcentaje” (Participante 09, 2021). Entonces, se puede liberar a las personas para que actúen así sin verse afectadas por la disonancia y la culpa que de otro modo se derivarían de contradecir sus valores morales (Brown et al., 2011). En la misma línea, el empleador puede manifestar mantener una postura en la que “el personal esté lo mejor posible y haya una gestión de personal impecable, o sea, ni siquiera a la venta o el producto, primero es el personal, sin las personas realmente la empresa no es nada” (Participante 14, 2021); pero ser contraproducente en la práctica cotidiana.

“...si tú, por ejemplo, tienes diez empleados, dos solo pueden ser extranjeros, entonces, a veces es tanta la demanda que nosotros tenemos de empleados, porque la empresa va creciendo y en esta pandemia es muy difícil encontrar nacionales que tal vez quieran trabajar por un sueldo, -no sé, por decirte mil soles-, entonces, a veces tenemos que disponer de extranjeros, que sí que están dispuestos a trabajar sin ningún problema, - estamos hablando un sueldo que no es el mínimo, ni siquiera estoy hablando del mínimo, hablamos de mil soles, es un poco más del mínimo, no tenemos sueldos mínimos, a nadie se le paga el mínimo, siempre se paga más en todos los puestos-, entonces, a veces no contratamos, pero sí tenemos gente extranjera, y cuando renuncia, o lo que sea, siempre está con el tema de que los voy a denunciar, porque me han tenido sin contrato, me tienen que pagar las vacaciones, me tiene que pagar esto, lo otro, [¿los tenían por recibos por honorarios?] Sí, claro, pero recibo por horario no puedes estar más de tres meses” (Participante 14, 2021).

“...no quieren reconocer los beneficios laborales a sus trabajadores porque quieren ahorrarse costos, si es una empresa ya constituida y demás, lo hacen por malas influencias de asesores, o por malas influencias, o por falta de una moral de los mismos gerentes pues no, esos dos puntos,

ya sea desinformación ya sea desconocimientos, es que lo que buscan el empresario es evadir impuestos, pagar menos y tener mayor rentabilidad” (Participante 05, 2021).

Las características específicas de la industria y el tipo de cultura industrial, pueden predisponer a los gerentes a cometer malas prácticas, debido a que empresas dentro de una misma industria, aprenden a comportarse mediante la observación e interacción con otras empresas que hayan actuado ilegalmente y sean exitosas en su campo (Daboub, et al., 1995).

“...cuando hablamos de reducción de costos lo primero que se nos viene a la mente es reducción de personal y yo creo que eso no solamente se ha visto en la organización en la que uno puede estar actualmente, sino en general, es lo primero que se nos viene a la mente, y ¿por qué?, porque, a veces cuando el empleador ve que no están habiendo los ingresos que realmente deberían haber y que no cubren la planilla o los gastos como tal, lo primero que tiene que hacer es reducir personal y, lógicamente dejar de aprobar presupuestos que está, que no son tan necesarios” (Participante 04, 2021).

“Generalmente siempre viene de las cabezas, porque ellos toman la decisión, o sea, tú presentas opciones para poder reducir costos, dices mira, tengo esto, haces una serie de opciones y ya pues el gerente dice esto no va, esto no va, esto va, esto lo haces, con el consentimiento del gerente; lo hacíamos de manera como digo semestral, pero era costumbre, prácticamente no había ni política. O sea, era okay, la empresa está mal, se hace así, pero ya era prácticamente una práctica ahí” (Participante 11, 2021).

El "mecanismo de inducción", consiste en evocar prácticas anteriores en una organización como punto de referencia para prácticas futuras, si estas prácticas fueron aceptadas, entonces las prácticas que son similares y no demasiado diferentes, también serán aceptadas (Tenbrunsel & Messick, 2004). “Entonces, si no tienes tus procesos bien definidos, hecha la ley hecha la trampa y si no está hecha la ley, bien hecha, vas a

trampear más, no todos los profesionales son buenas personas y no todos tienen una muy buena ética y buena moral” (Participante 08, 2021).

“inició cuando se empezó a usar una metodología que se llama business partner, cuando querían implementar esta metodología se vio la cantidad de personas que debería tener a cargo y la cantidad de actividad que se debía tener a cargo. Sin embargo, esa parte se la saltaron y lo primero, que vieron fue el tema remunerativo, entonces, al ver que la primera y la segunda línea tenían un sistema remunerativo este, que no, que era muy variado, es decir gerentes que ganaban más, gerentes que ganaban menos y no necesariamente por desempeño, sino simplemente por otro tipo de detalles, generaron que empiecen a hacer este tipo de - Poda- [despido], cuando la metodología en realidad es diferente” (Participante 09, 2021).

La segunda categoría denominada racionalización explica el momento en el que se desarrollan estructuras e ideologías para excusar las malas prácticas, justificarlas e incluso replantearlas como algo necesario o deseable de realizar, siendo particularmente potentes cuando se convierten en una propiedad del grupo (Ashford & Anand, 2003). En ese sentido, con respecto a la categoría mencionada anteriormente, se encontró que esta, cumple la función de “puente de transición” entre los pensamientos, ideologías y valores iniciales, y la filosofía propia de trabajo de la empresa (Ashford & Anand, 2003). Donde se alega asumir por parte del subordinado un compromiso arraigado; entendiéndose como el deseo del individuo de permanecer en una organización, además de involucrarse con los objetivos de la misma, ya sea por un vínculo emocional o porque siente que ha invertido demasiada energía y ha generado suficiente apego con la empresa (Mercurio, 2015).

“Yo asumí, en su momento, el cargo con mucha responsabilidad, sobre todo, con mucho entusiasmo, lo tome como una oportunidad y no como una carga, no como una preocupación, sino como una oportunidad, pero, lamentablemente, a veces no recibes lo mismo y empieza a generarse un escenario de engaño, de pesimismo, de falsas promesas. Sin embargo,

yo rescataba el tema, -por qué te habían escogido a ti para esta encargatura-, de alguna manera eso te alentaba, te motiva porque sabías que gracias a tu desempeño como trabajador, a tu desempeño como profesional habían optado por ti, independientemente si es que se dio o no un adecuado proceso” (Participante 06, 2021).

Si un individuo entra en disidencia, los altos mandos tienen la potestad de sancionar a los empleados, mediante despidos, degradaciones, amenazas, asignaciones laborales indeseables y otros desincentivos, y al observarse estas sanciones en la empresa, se brinda una enseñanza directa a los empleados sobre las consecuencias de una conducta que va en contra de lo establecido en la organización y la postura que tiene el líder sobre dicha conducta, logrando así, promover una orientación según el requerimiento (Randal, 2012).

“Simplemente si es que no cumplías con eso te botaban y venía otra persona que -sí se quería poner la camiseta- y bueno es lo eso es el temor que ellos tenían, trabajar más horas para que no los boten... hay algunos que han llegado hasta decir -le estoy dando trabajo o afuera hay mil personas que quieren hacer sus trabajos y si alguien no está de acuerdo me lo podría decir y dar un paso al costado-. [Entonces] encuentran ese empleo y se quedan de por vida y por más maltrato que recibas, y la otra también la influencia social, que ingresan y todos están acostumbrados a hacer lo mismo, y bueno él por no desentonar en el grupo, simplemente lo hace sabiendo que está mal lo que está haciendo” (Participante 03, 2021).

“El trabajador muchas veces, cuando es joven, o es nuevo, creo yo, acata esas decisiones por el temor a que lo despidan, o ciertamente, como muchas veces dicen, por pagar derecho de piso, cuando uno es joven, te dicen -vas a pagar el derecho de piso- y te hacen trabajar de más o hacer ciertas funciones que no son propiamente para las cuales te contrataron, pero uno las termina haciendo” (Participante 17, 2021).

“En “empresa X”, había un colaborador que fue promovido de un área a otra, al mismo sueldo, y estuvo a cargo de tres áreas, de tres puestos diferentes, era el de sistemas, era el del supervisor comercial y era el

facturador, el supervisor de facturación, entonces, tres puestos que literalmente tú ves y eso amerita poder reconocerle algo más o traerle personas diferentes que pueden ocupar el puesto, pero qué pasa en estas empresas pequeñas y micros, que dejan que el colaborador usualmente se atrofie con tantas funciones que hacer, para qué, para que puedan demostrar que tan competente es, para que pueda mostrarse qué tanta competencia o que tanta, -que tanto compromiso puede tener este colaborador con la empresa-” (Participante 02, 2021).

La ideología, legitima a nivel interno del grupo el accionar de los integrantes de la organización, esto genera un grado de consciencia sobre los actos que ocultan los verdaderos intereses y anteponen los aceptables, denominando a este nivel, falsa consciencia; en este sentido, la ideología persuade, guía e incluso llegaría a coaccionar los actos de los integrantes del grupo (Reynoso, 2018; Alvesson, 1991). Así mismo, el factor organizativo estructural es clave, ya que brinda acceso a una perspectiva estructural para la selección de nuevos empleados, seleccionando, a los más susceptibles a la influencia social que promueven sus pares y superiores (Greve, et al., 2010).

“...a veces las personas pueden decir -mucho se aprovechan de nosotros-, entonces yo siempre he tomado como oportunidad, si es que me tengo que quedar más tiempo es porque voy a aprender y voy a generar mayor conocimiento, más experiencia” (Participante 07, 2021).

“...comenzaban a decir, no hay dinero, estamos, trabajaban con el sentimiento ya, una cosa eso, trabajaban con el sentimiento, decían, - estamos en rojo señores, tenemos que darle porque estos meses hasta septiembre vamos a estar en rojo, estamos con la preocupación por favor, cero inversiones hasta el momento y ajusten todo para que no genere más gastos-. [Los trabajadores] lo que más me manifestaban, -yo necesito trabajar, no puedo hacer nada y no puedo todavía salirme de la empresa, yo también necesito generar ingresos para pagar algo-, más que todo era pensar en que, en que tienen un lugar allí, tienen un puesto allí, pero no están dejando, no están dejando que las malas actitudes que puedan tener

hacia ellos les permitan avanzar, más de la camiseta que puedan tener” (Participante 02, 2021).

“Cuando se dejaron de pagar esas horas extras, obviamente, la gente empezó a reclamar, pero prácticamente se les dijo -bueno el que no quiere seguir haciendo esto, tiene las puertas abiertas-, entonces en una situación de perder un trabajo o quedarte un par de horas más, yo creo que la mayoría optó por quedarse más a tener que perder el trabajo en ese momento... muchas veces por necesidad” (Participante 17, 2021).

Finalmente, se describe la categoría socialización, la cual implica el proceso donde a los nuevos participantes se les imparte los valores, normas, creencias, habilidades, etc., que necesitarán para cumplir con sus roles y funcionar eficazmente dentro del contexto del grupo; esto se vuelve una cultura organizacional, la cual no está principalmente “dentro” de la cabeza de las personas, si no en algún lugar “entre” las cabezas de un grupo de personas, donde los símbolos y significados se expresan públicamente (Ashforth & Anand, 2003; Alvesson, 2002). En las organizaciones están implantadas diferentes costumbres, reglas, normas y funciones que los trabajadores deben cumplir de manera aplicada (Alvesson, 2002), pero, ¿qué sucede con las situaciones que involucran prácticas que están al margen de lo ético o lo legal?, ¿cómo se logra que un trabajador común y corriente logre adaptarse un entorno de malas prácticas dirigidas a la reducción de costos, incluso hacia ellos mismos?

“Cuando una persona ingresa, otro compañero le dice -oye hazlo porque si no, no vas a durar o hazlo porque hay muchas personas que han pasado por tu puesto-, y ahí bueno ya la unión de grupo hace que la otra persona, seda y haga esa mala práctica” (Participante 03, 2021).

“Cuando recién llegué, justo recuerdo, a esa compañía, la persona que me relevó, claro, me dio la inducción y me dijo, -oye sabes qué, en esta compañía no tienes vida por si acaso-... entonces fue algo, si recién llegas, y te dicen eso, es algo que te marca pues no” (Participante 08, 2021).

“Todo el que ingresaba al principio, ingresaba y salía a la hora que es, pero ya una vez que empezaba el trabajo, ya después de unos meses

ya se hacía muy común esto, todos lo sabían y nadie lo decía, pero a las personas que recién ingresaban, digamos que una, dos semanas estaban saliendo en horario normal y ya luego empezaba a ser reiterativo el tema de salir después del horario de trabajo normal; muchas veces por la carga laboral que se tenía, se le pedía a los trabajadores que se queden después del horario de trabajo y en un principio se reconocía estas horas extras, pero luego, como ya era algo de común, se decidió ya no pagar las horas extras y simplemente que el trabajador se quede porque tenía que -ponerse la camiseta-” (Participante 17, 2021).

Estas malas prácticas no se desarrollan de forma accidentada; la identidad que ello genera, fomenta el uso de buenas y no tan buenas prácticas sin más preocupación que rescatar resultados personales o para la organización, a cualquier precio, lo cual origina o facilita un contexto para cometer prácticas inadecuadas, maltrato a los empleados, al medio ambiente, proveedores, entre otros (Knoll, et al., 2015). Estas, se ven concebidas desde el interior por los grupos que lo conforman y desde el exterior por las identidades de otras organizaciones con las que interactúan, por la sociedad y contexto social del país en el que se encuentran (Duque y Prieto, 2015). Además, la condición de estas organizaciones, las vulnera al fenómeno Schadenfreude, término alemán que hace referencia al sentimiento de satisfacción por la desgracia de otro u otros individuos, donde se prefiere posicionarse en una postura de superioridad, antes que de inferioridad, sin la intención primaria de escalar para acabar con este círculo vicioso, sino de continuar repitiendo el proceso (Smith, 2013; Calderón, 2011). Lo cual por parte de los encargados, se alega como “disciplina y presión para el cumplimiento de objetivos”, [debido a que] “...en las líneas de negocios, siempre es así, si los resultados van a costa de lo que sea, bueno, “tú eres lo máximo”, pero no saben que detrás de todo ese logro, de resultados... qué hay, qué hubo” (Participante 06, 2021).

“la percepción de esta persona, bueno, un tipo sin una pizca de empatía, le interesaba sólo su cargo... era bastante drástico, a diferencia de otros jefes, que de alguna manera eran más flexible, pero él llegó a ser muy drástico, pero al punto de demostrar lo drástico con un documento, con

un memo, llamada de atención, con un memo por indisciplina, cuándo eso tenía ningún sustento técnico, pero -¿cuál era la intención?-, presionar al trabajador para que trabaje y, como te digo, trabajar hasta fuera del horario, a él no le interesaba, yo podría llamarlo un sábado a las diez de la noche y él te decía oye, que bacán, pero sigue haciéndolo, no te decía -oye, ya son ocho de la noche, dedícate a tu familia, descansa-, al contrario, él te pedía las cosas siempre para ¡ya!, que no está mal, pero creo que siempre hay un límite, él protegía sus intereses, pero bajo un esquema de trabajo esclavizador, con actitud prepotente, sin preocupación por el personal” (Participante 06, 2021).

Los cargos de poder posicional, influyen en el clima y dirección de la organización, por consecuencia, en sus responsabilidades formales, se espera de ellos ejecutar visión y valores para la empresa, diseñando estructuras y procesos de apoyo, mientras que los trabajadores generalmente estarán de acuerdo con aquellos roles establecidos, debido a que estos cargos tienen la autoridad para ordenar que los empleados realicen las actividades que se consideren necesarias (Randal, 2012). Llegando a desarrollar características propias del Efecto Lucifer, el cual se entiende como el comportamiento intencional en el que un sujeto puede dañar, abusar, degradar, deshumanizar y destruir a otros inocentes, o usar su autoridad y poder para animar o permitir que otros lo hagan en su nombre, causando quiebre, dolor físico, psicológico, financiero o emocional en otras personas, dependiendo del contexto en el que se encuentre (Zimbardo, 2008).

“La gente misma se daban cuenta de la política que tenía en la empresa y cómo ello se veía reflejado en él. Y de eso ellos eran conscientes, de la política que se estaba viendo en la empresa, estaba totalmente equivocada. Pero, como te digo esa política del miedo no les hacía reaccionar, no les hace decir -oye hasta aquí nomas, yo no puedo continuar con esto porque no me parece lo que estás haciendo-, no la hay” (Participante 02, 2021).

El ejercicio de esta forma de gestión, puede llevar a los empleados a una posición de estupidez, y aunque ello suele asociarse con alguna deficiencia mental; ser estúpido, no es solo desarrollarse como una persona ignorante, si no también carecer de la voluntad para utilizar el conocimiento crítico y las capacidades reflexivas, proponiendo en los subordinados una posición donde pueden no considerar cuestionar las prácticas de la organización (Greve, et al., 2010; Alvesson & Sköldbberg, 2009).

“...es un poco complicado juzgar a “empresa X”, porque a pesar que roba luz, el propietario siempre fue muy atento con los colaboradores, creo que él tenía esa mentalidad, como que, no me importa la empresa de luz grande y no me importa perjudicar o engañarle a alguien que ya tiene, pero a los que no tienen, los apoyo. Eso es algo que a mí me ponía un poco en contradicción, porque estás robando luz, está mal, pero, sin embargo, a sus trabajadores los trataban muy bien; por esa lado me da gusto, muy aparte que, irónicamente, robe luz y otros tipos de mañas que sé que había” (Participante 16, 2021).

Se planteó que cada uno de los tres pilares de la normalización, "institucionalización, racionalización y socialización", son necesarios para que las malas prácticas se conviertan en una dinámica colectiva permanente, entonces, en ausencia de la institucionalización, los actos idiosincráticos de estos comportamientos no se podrían incrustar en las estructuras y procesos organizacionales y, por lo tanto, no se volverían rutinarios; sin la racionalización, sería muy difícil persuadir a un colectivo de participar en estas prácticas; y en ausencia de socialización, las malas prácticas podrían desaparecer con el tiempo (Ashforth & Anand, 2003).

Por otro lado, los resultados hallados no pueden generalizarse y se necesitaría una muestra mucho más amplia, además de réplicas del estudio en diferentes contextos para poder llegar a un consenso intelectual, debido a la propia naturaleza del método y el indeterminismo que caracteriza a los fenómenos y eventos sociales (Salas, 2011); en posteriores estudios se podría utilizar la teoría fundamentada, logrando así la creación de conceptos propios de la diversa y amplia cultura empresarial

peruana, lo cual, no fue el objetivo principal de esta tesis. A raíz de la investigación, se pudo identificar como ventaja principal, en comparación con las otras metodologías, la proximidad, minuciosidad y sinceridad de los participantes en los discursos acerca de sus experiencias actuales y previas respecto al malpractices, disminuyendo así su deseabilidad social debido a que no se tomaron en cuenta sus identidades, ni se hizo hincapié en las organizaciones que hicieron mención. Lo que se planteó responder fue más un ¿por qué? y un ¿cómo se percibe?, acerca del fenómeno investigado, yendo con la fuente directa, las personas.

V. CONCLUSIONES

Esta investigación cualitativa ha explorado, mediante el método descriptivo y diseño fenomenológico, el fenómeno malpractices (o, malas prácticas organizacionales) orientado a la reducción de costos en la empresa peruana, tomando en cuenta la perspectiva de 17 ejecutivos trujillanos de ambos géneros, con al menos un año de experiencia en sus cargos, mediante la técnica de la entrevista semiestructurada.

De acuerdo a la descripción de los participantes, se encontró que el malpractices, orientado principalmente a la reducción de costos, forma parte de un proceso de inserción al mundo laboral, iniciando desde el primer contacto en el mercado como practicante, ya sea pre o profesional, hasta en puestos más asistenciales, en la que mencionan como una etapa donde es inevitable *pagar derecho de piso*. Todo esto, desencadena una distorsionada ideología, ligada más con un ritual de iniciación, donde se vulneran los derechos laborales y dignidad como persona, con el fin de poder ser parte de dicha organización. Así mismo, como hay quiénes lo consideran el camino correcto para un prometedor futuro en la empresa, hay otra parte del grupo entrevistado que piensa que normalizarlo no es correcto, pero no encuentran otra salida más que ser parte de ese proceso de institucionalización del malpractices.

Del mismo modo, dentro de las respuestas de los participantes se encontraron ciertos argumentos justificantes, enfocados principalmente a hallar una funcionalidad dentro del malpractices cometido por las organizaciones de las que formaban o forman parte, orientando una racionalización evidente enlazada, para ellos, con la viabilidad y competitividad de la empresa, en ese sentido, perciben que laborar un lapso de tiempo adicional al establecido en su contrato sin recibir una remuneración extra, es una práctica que se debe aceptar por una idea difusa de compromiso difundida por la alta gerencia, y quienes no logren ser parte de este proceso, son juzgados de no *ponerse la camiseta*; de este modo, creyendo ciegamente o no, en este discurso manipulatorio, tuvieron

que aprender a racionalizar y flexibilizar sus límites para conservar sus trabajos bajo la desespenza de que no hay nada más allá de ello.

Finalmente, y bajo la misma premisa, se encontró una particular respuesta en la dinámica de integración de los nuevos trabajadores en la organización, viéndose que el malpractices se expande y abarca a los nuevos ingresos, incluso a los que, mencionándose lo suficientemente correctos para incurrir en determinadas prácticas, tenían que hacerlo para mantener el esquema operacional intangible que dirige la empresa; por otro lado, aunque el total de los participantes no se identificaba con este proceso, la socialización por la cual atravesaban se entiende explícita en sus respuestas, reflejándose desde un comentario directo de un tercero sobre lo que debe de hacer, o le espera, hasta, la presión social que modificaba ciertos comportamientos a los ya aceptados por el grupo.

VI. RECOMENDACIONES

En evidencia de los hallazgos obtenidos en esta tesis se recomienda la realización de distintas réplicas de la investigación en distintas regiones del Perú, sugiriendo principalmente la capital, por su mayor diversidad en actividad económica y social, lo cual aproximaría a mayor detalle las distintas formas de malpractices y su normalización en ese contexto determinado.

Así mismo, se sugiere fomentar una mayor cantidad de investigaciones con temáticas poco comunes en el ámbito del comportamiento organizacional, como las prácticas que se realizan de manera inadecuada, malinterpretada o malintencionada, en específico para los psicólogos que se dedicarán tanto a la psicología clínica y sus derivados, como a la psicología organizacional, entendiéndose que el factor trabajo ocupa una tercera parte de la vida de las personas, influyendo directamente a su salud mental y desde una mirada sistémica, a los miembros de su círculo privado; todo ello reforzando los hallazgos científicos con mayor validez dentro de este campo.

Finalmente, se recomienda la realización de un marco de entrevista en profundidad y posterior diseño de teoría fundamentada, lo cual permitiría desarrollar nuevos conceptos aplicables a nuestro contexto, quienes ayudarían al entendimiento de los buenos y malos sucesos ocurridos en el país.

REFERENCIAS

- Ackroyd, S. & Thompson, P. (2003) *Organizational Misbehavior*. SAGE.
DOI: 10.4135/9781446222232
- Ackroyd, S. (2011). *Insidious Workplace Behavior*. *Administrative Science Quarterly*. DOI: 10.1177/0001839211430074
- Adams, W. (2015). *Conducting Semi-Structured Interviews*. *Jossey-Bass*.
<https://doi.org/10.1002/9781119171386.ch19>
- Alvesson, M. (1991). *Organizational Symbolism and Ideology*. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00945.x>
- Alvesson, M. & Sandberg, J. (2013). *Has management studies lost its way?*. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01070.x>.
- Alvesson, M. & Spicer, A. (2012). *A Stupidity-Based Theory of Organizations*. *Journal of Management Studies*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.201201072.x>
- Alvesson, M. & Spicer, A. (2016). *The stupidity paradox*. Profile books Ltd.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*. SAGE Publications.
- Ambrose, M., Seabright, M. & Schminke, M. (2002). *Sabotage in the workplace: The role of organizational injustice*. *Organizational Behavior and Human*. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00037-7](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00037-7)
- American Psychological Association (2017). *Principios éticos de los psicólogos y código de conducta*. https://www.apa.org/ethics/code/?_ga=2.19188344.1184218526.1616043499-2020031393.1604349901

- Arendt, H. (1994) *Eichmann in Jerusalem: A Report on the Banality of Evil*. Harmondsworth: Penguin.
- Arias, M. y Giraldo, C. (2011). El rigor científico en la investigación cualitativa. *Invest Educ Enferm*.
<https://www.redalyc.org/pdf/1052/105222406020.pdf>
- Aristizábal, E. y Duque, H. (2019). Análisis fenomenológico Interpretativo. Una guía metodológica para su uso en la investigación cualitativa en psicología. *Pensando psicología*. <https://doi.org/10.16925/2382-3984.2019.01.03>
- Ashforth, B. & Anand, V. (2003). The Normalization of Corruption in Organizations. *Research in Organizational Behavior*.
[https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(03\)25001-2](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(03)25001-2)
- Balushi, K. (2016). The Use of Online Semi-Structured Interviews in Interpretive Research. *International Journal of Science and Research*. <https://doi.org/10.21275/ART20181393>
- Bandura, A. (2002). Selective moral disengagement in the exercise of moral agency. *Journal of Moral Education*.
https://web.stanford.edu/~kcarmel/CC_BehavChange_Course/readirea/Additional%20Resources/Bandura/bandura_moraldisengagemor.pdf
- Baumol, J. (1991). *Perfect markets and easy virtue. Business ethics and the invisible hand*. Batey Blackman.
- BBC News (2019). Brazil's Odebrecht corruption scandal explained.
<https://www.bbc.com/news/business-39194395>
- BBC News (2019). McDonald's: la indignación que causa en Perú la muerte de dos jóvenes empleados de la cadena de hamburguesas.
<https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-50829763>

- Boddy, C. (2015). Psychopathic Leadership A Case Study of a Corporate Psychopath CEO. *Journal of Business Ethics*.
<https://doi.org/10.1007/s10551-015-2908-6>
- Boddy, C., Miles, D., Sanyal, C. & Hartog, M. (2015). Extreme managers, extreme workplaces: Capitalism, organizations and corporate psychopaths. *Organization*.
<https://doi.org/10.1177/1350508415572508>
- Calderón, L. (2011). La ideología del cholobarato. *Conexión ESAN*.
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2011/11/02/la-ideologia-del-cholo-barato/>
- Calderón, L. (2017). Quítate la camiseta, Ponte el cerebro. *Conexión ESAN*.
<https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2017/01/17/quitate-camiseta-pontecerebro/>
- Calderón, L., Reynoso, D. y Lizarbe, J. (2020). Caso: Turismo Verde. ENAFE Chile 2020. *Unpublished Forthcoming*.
- Calderón, L., Silva, H. Reynoso, D. y Lizarbe, J. (2020). Vicios Privados, Públicas Virtudes. Grupo de Investigación Organizacional. *Unpublished Forthcoming*.
- Clements, C. & Washbush, J. (1999). The two faces of leadership: considering the dark side of leader-follower dynamics. *Journal of Workplace Learning*. <http://dx.doi.org/10.1108/13665629910279509>
- Colegio de Psicólogos del Perú (2017). Código de ética y deontología. http://api.cpsp.io/public/documents/codigo_de_etica_y_deontologia.pdf
- Collis, J. (1998). *The Seven Deadly Sins of Management: Understanding and Avoiding Management Bad Practice*. Mouth Raton. FL: St. Lucie Press.

- Connelly, B., Tihanyi, L., Crook, T. & Gangloff, K. (2014). Tournament theory thirty years of contests and competitions. *Journal of Management*. <https://doi.org/10.1177/0149206313498902>
- Costas, J., & Grey, C. (2014). *Bringing secrecy into the open: Towards a theorization of the social processes of organizational secrecy*. Organization Studies.
- Creswell, J., Hanson, W., Clark-Plano, V. & Morales, A. (2007). Qualitative Research Designs: Selection and Implementation. *The Counseling Psychologist*. <https://doi.org/10.1177/0011000006287390>
- Daboub, A., Rasheed, A., Priem R. & Gray, D. (1995). Top management team characteristics and corporate illegal activity. *The Academy of Management Review*. <http://www.jstor.org/stable/258890>
- Deloitte (2016). Cost reduction: Bridging the gap. Making cost savings real and making them stick. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ca/Documents/finance/ca-en-FA-cost-reduction-POV.PDF>
- Drucker, P. (2004). What Makes an Effective Executive. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2004/06/what-makes-an-effective-executive>
- Duque, E. y Prieto, L. (2015). La identidad organizacional y su influencia en la imagen: una reflexión teórica. *Suma de Negocios*. <https://doi.org/10.1016/j.sumneg.2015.08.011>
- Duque, H. y Aristizábal, E. (2019). Análisis fenomenológico interpretativo. Una guía metodológica para su uso en la investigación cualitativa en psicología. *Pensando Psicología*. <https://doi.org/10.16925/2382-3984.2019.01.03>
- Earle, J., Spicer, A. & Peter, K. (2010). The Normalization of Deviant Organizational Practices: Wage Arrears in Russia, 1992-1998. *The*

El País (2017). Un incendio en Lima revela un infierno de abusos y esclavitud. https://elpais.com/internacional/2017/06/26/america/1498512325_318772.html

El País (2018). La Inspección de Trabajo en Valencia dice que 200 repartidores de Glovo son falsos autónomos. https://elpais.com/economia/2018/12/26/actualidad/1545838224_569555.html

El Peruano (2017). Presidente: Urge crear autoridad metropolitana de transporte. <https://elperuano.pe/noticia/57475-presidente-urge-crear-autoridad-metropolitana-de-transporte>

El Peruano (2021). Indecopi sanciona a cártel de empresas editoriales. <https://elperuano.pe/noticia/120676-indecopi-sanciona-a-cartel-de-empresas-editoriales>

Enrico, A. y Demir, M. (2017). Esclavitud contemporánea en el Perú: ¿qué hay detrás del incendio en Las Malvinas?. *IHDEPUCP*. <https://idehpucp.pucp.edu.pe/notas-informativas/esclavitud-contemporanea-en-el-peru-que-hay-detras-del-incendio-en-las-malvinas/>

Fahey, L. & Narayanan, V. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. South-Western.

Fusch, P. & Ness, L. (2015). Are We There Yet? Data Saturation in Qualitative Research. *Qualitative Report*. https://www.researchgate.net/publication/282955844_Are_We_There_Yet_Data_Saturation_in_Qualitative_Research

Gestión (2017). Falla humana sería la principal causa de accidente en el cerro San Cristóbal. <https://gestion.pe/tendencias/falla-humana->

seria-principal-causa-accidente-cerro-san-cristobal-139100-
noticia/?ref=gesr

Gestión (2017). Indecopi confirma multa de S/ 1.8 millones a Green Bus por accidente en Cerro San Cristóbal. <https://gestion.pe/economia/empresas/indecopi-confirma-multa-s-1-8-millones-empresa-green-buss-accidente-cerro-san-cristobal-238376-noticia/?ref=gesr>

Gestión (2019). La cara oscura de Rappi, la startup colombiana más exitosa de Latinoamérica. <https://gestion.pe/economia/empresas/cara-oscura-rappi-startup-colombiana-exitosa-latinoamerica-269939-noticia/?ref=gesr>

Gillespie A. & Cornish F. (2009). Intersubjectivity: Towards a Dialogical Analysis. *Journal for the Theory of Social Behaviour*. <https://doi.org/10.1111/j.1468-5914.2009.00419.x>

Gilley, J. & Boughton, N. (1996). *Stop managing, start training!* Burr Ridge, IL: Irwin.

Gonin, M., Palazzo, G. & Hoffrage, U. (2011). Neither Bad Apple nor Bad Barrel – How the Societal Context Impacts Unethical Behavior in Organizations. *Business Ethics: A European Review*. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8608.2011.01643.x>

Grady, M. (1998). *Qualitative and Action Research: A Practitioner Handbook*. Phi Delta Kappa Educational Foundation.

Greve, H., Palmer, D. & Pozner, J. (2010). Organizations Gone Wild: The Causes, Processes, and Consequences of Organizational Misconduct. *The Academy of Management Annals*. <https://doi.org/10.1080/19416521003654186>.

Griffin, R. & O'Leary-Kelly, A. (2004). *The Dark Side of Organizational Behavior*. Jossey-Bass.

- Haslam, A. & Reicher, S. (2007). Beyond the Banality of Evil: Three Dynamics of an Interactionist Social Psychology of Tyranny. *Personality and Social Psychology Bulletin*. DOI: 10.1177/0146167206298570
- Hofstede, G. (2001). Culture's consequences: comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations. *Sage Publications*. <https://doi.org/10.1177/031289620202700105>
- Hollinger, R. C. (1986). *Acts against the workplace: Social bonding an employee deviance*. Deviant Behavior.
- Instituto Peruano de Economía (2021). Índice de competitividad regional. <https://incoreperu.pe/portal/index.php/ranking-regional>
- Jiménez, L. (2000). Mala praxis Responsabilidad del profesional en medicina. *Medicina legal de costa rica*. https://www.researchgate.net/publication/317491060_Mala_praxis_responsabilidad_del_profesional_en_medicina
- Katayama, R. (2014). *Introducción a la investigación Cualitativa*. Fondo Editorial UIGV.
- Knoll, M., Lord, R., Petersen, L. & Weigelt, O. (2015). Examining the moral grey zone: The role of moral disengagement, authenticity, and situational strength in predicting unethical managerial behavior. *Journal of Applied Social Psychology*. <https://doi.org/10.1111/jasp.12353>
- Lavrakas, P. (2008). Target Population. *Encyclopedia of Survey Research Methods*. <https://dx.doi.org/10.4135/9781412963947.n571>
- Le Monde (2020). Ophtalmologie: l'Autorité de la concurrence sanctionne Novartis, Roche et Genentech. https://www.lemonde.fr/economie/article/2020/09/09/ophtalmologie-l-autorite-de-la-concurrence-sanctionne-novartis-roche-et-genentech_6051512_3234.html

- Legard, R. et al. (2003). *Qualitative Research Practice: A Guide for Social Science Students and Researchers*. Sage Publications.
- Li, X., McAllister, D., Illies, R. & Gloor, J. (2019). Schadenfreude: a counter-normative observer. Response to workplace mistreatment. *Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.5465/amr.2016.0134>
- Maqbool, S. (2019). Does corporate social responsibility lead to superior financial performance? Evidence from BSE 100 index. *Springer*. <https://doi.org/10.1007/s40622-019-00219-4>
- Marí, R., Bo, R. y Climent, C. (2010). Propuesta de análisis fenomenológico de los datos obtenidos en la entrevista. UT. *Revista de Ciències de l'Educació*. <https://revistes.urv.cat/index.php/ute/article/download/643/622>
- Mercurio, Z. (2015). Affective Commitment as a Core Essence of Organizational Commitment: An Integrative Literature Review. *Human Resource Development Review*. DOI: 10.1177/1534484315603612
- Ministerio de la Producción (2019). Micro, pequeña y mediana empresas. *PRODUCE*. <https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/estadistica-oe/estadisticas-mipyme>
- Mousalli G. (2015). Métodos y Diseños de Investigación Cuantitativa. *Mérida*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.1.2633.9446>
- Painter, M. (2013). The Role of Business in Society. *Social Innovation*. https://doi.org/10.1007/978-3-642-36540-9_25
- Porter, M. (2009). Competitiveness: A New Economic Strategy for Peru. *Harvard Business School*. https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/20091130_Peru_7abdf2f2-94cc-4f45-b262-347e24423ddf.pdf

- Randal, D. (2012). Leadership and the use of power: shaping an ethical climate. *The journal of applied christian leadership*.
https://www.andrews.edu/services/jacl/article_archive/6_1_spring_2012/04-featurearticles/jacl_6-1_randall.pdf
- Reynoso, D. (2018). Factores del Ethos de ejecutivos: identidad, identificación y diferenciación. Una aproximación teórica. *Revista de Investigación en Psicología*.
<https://doi.org/10.15381/rinvp.v21i1.15117>
- Ruiz, J. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa*. Universidad de Deusto.
- Salama, V. (1995). Corrupción y pobreza. *Espiral*.
<https://www.redalyc.org/pdf/138/13820404.pdf>
- Salas, H. 2011. Investigación Cuantitativa y Cualitativa: el status epistémico de los resultados de la investigación en las disciplinas sociales. *Revista de Epistemología de Ciencias Sociales*.
www.moebio.uchile.cl/40/salas.html
- Salazar, E. (2021). El cartel de las imprentas en Perú: concertación, coimas y confesiones ante la SEC de los EE.UU. *Ojo Público*. <https://ojo-publico.com/2709/cartel-de-las-imprentas-concertacion-coimas-y-confesiones>
- Sánchez, J. (2015). La redefinición del papel de la organización en la sociedad. *Barataria*.
<https://www.redalyc.org/pdf/3221/322142550008.pdf>
- Sanromán, R., González, I. & Villa, M. (2015). Ethical principles and civil obligation. *Mexican Bulletin of Comparative Law*.
<https://doi.org/10.22201/ijj.24484873e.2015.142.4922>
- Schmidt, L., Lebreton, M., Cléry-Melin, M., Daunizeau, J., & Pessiglione, M. (2012). Neural Mechanisms Underlying Motivation of Mental Versus

Physical Effort. *PLoS Biology*.
<https://doi.org/10.1371/journal.pbio.1001266>

Senge, P. (2006). *The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization*. Doubleday.

Smit, B. & Onwuegbuzie, A. (2018) Observations in Qualitative Inquiry: When What You See Is Not What You See. *International Journal of Qualitative Methods*. <https://doi.org/10.1177/1609406918816766>

Smith, R. (2013). *Schadenfreude la dicha por el manejo ajeno y el lado oscuro de la naturaleza humana*. Alianza editorial.

Strauss, A. y Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia.

Sundar, P. (2019). Corporate social Responsibility - What companies owe society. *BuinessToday*.
https://www.researchgate.net/publication/336495767_Corporate_social_Responsibility_-_What_companies_owe_society

Sutton, A., Roche, M., Stapleton, M. & Roemer, A. (2020). Can Psychopathy Be Adaptive at Work? Development and Application of a Work Focused Self- and Other-Report Measure of the Triarchic Psychopathy Model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*. <https://doi.org/10.3390/ijerph17113938>

Tajfel, H. (1984). Grupos humanos y categorías Sociales. *Herder*.
<https://doi.org/10.5565/rev/qpsicologia.596>

Taylor, S. & Bogdan, R. (1992). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Paidós.

Tenbrunsel, A. & Messick, D. (2004). Ethical Fading: The Role of Self-Deception in Unethical Behavior. *Social Justice Research*.
<https://doi.org/10.1023/B:SORE.0000027411.35832.53>

- Terziev, V. (2012). The Role of Business in Society. *Новознание*.
<https://doi.org/10.2139/ssrn.3410746>
- The Wall Street Journal (2002). WorldCom Internal Probe Uncovers Massive Fraud.
<https://www.wsj.com/articles/SB1025044139757626480>.
- The Wall Street Journal (2015). After two months of crisis, Volkswagen is still looking for an answer.
<https://www.wsj.com/articles/SB12771463529297734607304581366330325159802>
- The Wall Street Journal (2018). Qualcomm Is Slapped With \$1.23 Billion EU Fine for Illegal Payments to Apple. <https://www.wsj.com/articles/eu-to-fine-qualcomm-over-exclusivity-payments-to-apple-1516783685>
- Toyama, J. (2001). Los beneficios sociales: análisis comparativo. *Advocatus*. DOI: 10.26439/advocatus2001.n004.2290
- Transparency International (2021). Corruptions perceptions index 2020. https://images.transparencycdn.org/images/CPI2020_Report_EN_0802-WEB-1_2021-02-08-103053.pdf
- Troncoso, C. y Amaya, A. (2016). Entrevista: guía práctica para la recolección de datos cualitativos en investigación de salud. *Revista de la Facultad de medicina*.
<http://dx.doi.org/10.15446/revfacmed.v65n2.60235>
- UNESCO Institute for Statistics (2018). Science, technology and innovation. <http://uis.unesco.org/apps/visualisations/research-and-development-spending/#!lang=es>
- Vardi, Y., & Wiener, Y. (1996). Misbehavior in Organizations: A Motivational Framework. *Organization Science*.
<http://www.jstor.org/stable/2634978>

- Villaorduña, J. (2015). La “normalización” de la transgresión en los vigilantes del cumplimiento de la ley. El caso del uso indebido del combustible en la PNP. *PUCP*. http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/7251/VILLAORDU%c3%91A_ARISTONDO_JOSE_MANUEL_NORMALIZACION.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Volkan, V. (2009). Large-group identity, international relations and psychoanalysis. *International Forum of Psychoanalysis*. <https://doi.org/10.1080/08037060902727795>
- Wilco, W. & Ouwerkerk, L. (2014). Schadenfreude: Understanding pleasure at the misfortune of others. *Cambridge University Press*. <https://doi.org/10.1017/CBO9781139084246>
- Williams, M. & Moser, T. (2019). The Art of Coding and Thematic Exploration in Qualitative Research. *International Management Review*. <http://www.imrjournal.org/uploads/1/4/2/8/14286482/imrv15n1art>
- World Economic Forum (2019). Global Competitiveness Report 2019. <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-report-2019/>
- World Health Organization (2010). WHO Healthy Workplace Framework and Model: Background and Supporting Literature and Practices. https://www.who.int/occupational_health/healthy_workplace_framework.pdf
- Zimbardo, P. (2008). *The Lucifer Effect: Understanding How Good People Turn Evil*. Random House Trade Paperbacks.

ANEXOS

ANEXO 1: Categorías, subcategorías y matriz de categorización

Tabla 1: Categorías, subcategorías y matriz de categorización

FENÓMENO	EXPLICACIÓN DEL FENÓMENO	CATEGORÍAS APRIORÍSTICAS	ASPECTOS INDICATIVOS	TÉCNICA A UTILIZAR
Malpractices en la reducción de costos organizacionales	Malpractices en la reducción de costos, se define como comportamientos motivados por un empleado o grupo de empleados, que tienen consecuencias negativas para un individuo, otro grupo de individuos dentro de la organización o la organización en sí misma, éstos, a su vez son motivados y cometidos con intención y consciencia plena por parte de quién o quiénes los ejecutan (Greve, et al., 2010; Griffin & O'Leary-Kelly, 2004).	Descripción y proceso de normalización	Contextualización	Entrevista semi estructurada
			Frecuencia	
			Manejo social	
		Percepción del fenómeno	Individual	
			Grupal	
			Organizacional	

ANEXO 2: Matriz de Consistencia

Tabla 2: Matriz de Consistencia.

PROBLEMA	OBJETIVOS	CATEGORÍAS APRIORÍSTICAS		MÉTODO
		Categoría 1	Preguntas	Diseño: Fenomenológico
¿Existe Malpractices en la reducción de costos y cuál es su proceso de normalización a partir de la perspectiva de ejecutivos de Trujillo?	General	Descripción y proceso de normalización	1	Tipo: Cualitativo
	- Comprender el proceso de normalización del Malpractices en la reducción de costos a partir de la perspectiva de ejecutivos de Trujillo		2	Participantes: 17
			3	
			4	
			5	
			6	
			7	
			8	
			9	
			10	
			11	
	12			
	13			
	14			
Específicos				
- Explorar la "institucionalización", del proceso de normalización del Malpractices en la reducción de costos desde la perspectiva de ejecutivos de la ciudad de Trujillo				

	<ul style="list-style-type: none"> - Estudiar la "racionalización", del proceso de normalización del Malpractices en la reducción de costos desde la perspectiva de ejecutivos de la ciudad de Trujillo - Describir la "socialización" del proceso de normalización del Malpractices en la reducción de costos desde la perspectiva de ejecutivos de la ciudad de Trujillo. 		15	
		Categoría 2	Preguntas	
		Percepción del fenómeno	16	
			17	
			18	
			19	
			20	
			21	
			22	
			23	
24				
25				
Técnica	Entrevista semi estructurada			

ANEXO 3: Especificación del fenómeno del estudio

Tabla 3: Especificación del fenómeno de estudio.

FENÓMENO	EXPLICACIÓN DEL FENÓMENO	CATEGORÍAS APRIORÍSTICAS	ASPECTOS INDICATIVOS	PREGUNTAS	TÉCNICA A UTILIZAR
Malpractices en la reducción de costos organizacionales.	Malpractices en la reducción de costos, se define como comportamientos motivados por un empleado o grupo de empleados, que tienen consecuencias negativas para un individuo, otro grupo de individuos dentro de la organización o la organización en sí misma, éstos, a su vez son motivados y cometidos con intención y consciencia plena por parte de quién o quiénes los ejecutan (Greve, et al., 2010; Griffin & O'Leary-Kelly, 2004).	Descripción y proceso de normalización	Contextualización	1	Entrevista Semi estructurada
				2	
			Frecuencia	3	
				4	
				5	
				6	
				7	
				8	
			Manejo Social	9	
				10	
				11	
				12	
				13	
				14	
				15	

		Percepción del fenómeno	Individual	16	
				17	
				18	
				19	
			Grupal	20	
				21	
				22	
			Organizacional	23	
				24	
				25	

ANEXO 4: Cuadro conceptual acerca del fenómeno

Tabla 4: Cuadro conceptual acerca del fenómeno

<p><i>Malpractices en la reducción de costos:</i> Se define como conductas motivadas por un empleado o grupo de empleados, que tiene consecuencias negativas para un individuo, otro grupo de individuos dentro de la organización o la organización en sí misma, esto, a su vez es impulsado y cometido con intención, consciencia plena por parte de quién o quiénes lo ejecutan (Griffin & O'Leary-Kelly, 2004; Greve, et al., 2010).</p>		
<p><i>Institucionalización:</i> Hace referencia al momento inicial del establecimiento del Malpractices en la memoria, estructura y procesos de la empresa, de tal forma, que los precedentes, rutinas y organización, provocan la legitimación de estos comportamientos (Ashforth & Anand, 2003).</p>	<p><i>Racionalización:</i> Explica el momento en el que se desarrollan estructuras e ideologías para excusar estos comportamientos, justificarlos e incluso replantearlos como algo necesario o deseable de realizar, siendo particularmente potentes cuando se convierten en una propiedad del grupo (Ashforth & Anand, 2003).</p>	<p><i>Socialización:</i> Implica el proceso donde a los nuevos participantes se les imparte los valores, normas, creencias, habilidades, etc., que necesitarán para cumplir con sus roles y funcionar eficazmente dentro del contexto del grupo (Ashforth & Anand, 2003).</p>

ANEXO 5: Guion de entrevista semi estructurada

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

TIEMPOS

A. Bienvenida: 05 minutos	B. Presentación del tema: 10 minutos	C. Entrevista: 45 minutos
------------------------------	---	------------------------------

GUION DE ENTREVISTA

– BIENVENIDA

Bienvenido/Bienvenida,

Mi nombre es Bryan García. Gracias por tu participación y colaboración con esta investigación.

Esta entrevista forma parte de una investigación, tus respuestas serán tratadas de forma confidencial y anónima y se usarán con propósitos estrictamente académicos.

Vamos a conversar aproximadamente durante una hora sobre algunas prácticas organizacionales que has sido testigo o has sido parte en tu vida laboral.

Según lo conversado, te solicito permiso para grabar la entrevista Zoom, a la vez que se te enviará el consentimiento informado que expresa tu participación voluntaria, autorización para la grabación y posterior uso confidencial y anónimo de sus respuestas para la investigación.

– PRESENTACIÓN DEL TEMA

Vamos a conversar del fenómeno “*Malpractices en la reducción de costos: Una aproximación cualitativa desde la perspectiva de trabajadores de empresas de Trujillo*”

Le voy a leer la introducción, si deseas puede seguir conmigo la lectura en la diapositiva:

Malpractices, son comportamientos de un empleado o grupo de empleados, que tienen consecuencias negativas para un individuo, otro grupo de individuos dentro de la organización o la organización en sí misma, éstos, a su vez son motivados y cometidos con intención y consciencia plena por parte de quién o quiénes los ejecutan (Greve, et al., 2010; Griffin & O'Leary-Kelly, 2004).

¿Tienes alguna pregunta sobre este concepto antes de comenzar?

– **ENTREVISTA:**

CONTEXTO: Profundización

1. Coméntanos acerca de tus últimas experiencias profesionales ¿En qué rubros te has desempeñado? (Ej. Telecomunicaciones, agroindustrial, etc.) ¿Por cuánto tiempo?
2. ¿Has observado directa o indirectamente alguna situación enfocada a reducir costos en la organización donde has trabajado? ¿Cuáles fueron?
3. Según el texto que te hemos mostrado (Descripción del fenómeno) ¿Has sido testigo o has sido parte de una reducción de costos que va en contra de la ética, la moral y el largo plazo?

FRECUENCIA: Profundización

4. Entre aquellas que has sido testigo o has sido parte, descríbenos las dos más importantes, más impactantes o más frecuentes.
5. ¿Cuál era la frecuencia con la que ocurría?
6. ¿Esa práctica ya estaba instituida cuando llegaste a la organización?
7. ¿Cómo surgió?, ¿Por iniciativa de quién?
8. ¿Se consideraba como necesaria?, ¿Por qué?
9. ¿Alguna vez hablaron si (dichas prácticas) eran éticas o legales?; Lo que mencionaste, ¿Crees que es posible que tenga consecuencias posteriormente (en el mediano y largo plazo)

MANEJO SOCIAL: Profundización

10. Las conductas que mencionaste, ¿Se ocultaban o eran conocidas por todos?
11. Y a las personas que las realizaban ¿Se les halagaba (se les ponía de ejemplo) o ellos mismos alardeaban, ya sea dentro de la organización o fuera de ella?
12. ¿Se les criticaba?, ¿Cómo?
13. ¿Se les premiaba de forma pública?
14. ¿Les perdonaban por los resultados obtenidos?, ¿Qué formas de racionalizar (justificar) se usaron?
15. ¿Se les sancionaba, amenazaba o despedía?
16. ¿Se les ponía de ejemplo a NO seguir?

PERCEPCIÓN: Profundización

Individual:

17. ¿Cuál era tu percepción individual acerca de esas prácticas en la reducción de costos que describiste?
18. ¿Cómo te sentías al hacerlas o ser testigo de ellas?
19. ¿De qué manera afectó o no algún ámbito de tu vida?
20. ¿Qué piensas actualmente acerca de este tipo de prácticas en la reducción de costos? ¿Crees que son necesarias? ¿Por qué?

Grupal:

21. ¿Cuál crees que era la percepción de tus compañeros con respecto a estas dos situaciones que mencionaste?
22. ¿Cuál crees que era la reacción de los otros trabajadores (de otras áreas) que sabían de estas prácticas?
23. ¿Crees que fueron cambiando en el tiempo las actitudes de los demás hacia estas prácticas enfocadas a reducir costos?

Organizacional:

24. ¿Cuál crees que era la percepción de la persona a la cual reportabas con respecto a estas situaciones?
25. ¿Crees que tenía algún beneficio la persona a la cual reportabas? ¿Cuál?
26. ¿Crees que existía un *efecto cascada (orden superior/de arriba)* dentro de la organización que facilitaba que estos hechos sucedieran?

ANEXO 6: Consetimiento informado

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Fecha: _____

Yo, _____ mediante este documento expreso mi participación voluntaria en el estudio denominado:

“Malpractices en la reducción de costos: Una aproximación cualitativa desde la perspectiva de ejecutivos de Trujillo”.

Para fines estrictamente académicos, autorizo la grabación de mi entrevista y el uso de esta información para fines exclusivos a esta investigación, la cual se usará manteniendo la confidencialidad de mi nombre y de las organizaciones a las que se hagan referencia.

Trujillo, ____ de _____ del 202__

Firma del entrevistado

ANEXO 7: Formato de validación de jueces

Asunto: VALIDACIÓN DE GUÍA DE ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA A TRAVÉS DE JUICIO DE EXPERTOS.

Me es muy grato comunicarme con usted para expresarle mis saludos, y, asimismo, hacer de su conocimiento que, siendo estudiante de la escuela profesional de psicología de la UCV, campus Trujillo, requiero validar el instrumento con el cual recogeré la información necesaria para poder desarrollar mi proyecto de investigación.

El título del trabajo de investigación es: *Malpractices en la reducción de costos: Una aproximación cualitativa desde la perspectiva de ejecutivos de Trujillo* y siendo imprescindible contar con la evaluación de profesionales especializados para poder aplicar el instrumento en mención, he considerado conveniente recurrir a usted, ante su connotado conocimiento de la problemática, y sobre el cual realiza su ejercicio profesional.

El expediente de validación, que le hacemos llegar contiene:

- Carta de presentación.
- Objetivos de la investigación
- Definiciones del fenómeno a explorar y categorías a priori propuestas.
- Matriz de categorías apriorísticas.
- Certificado de validez de contenido de los instrumentos.
- Protocolo de evaluación

Expresándole mis sentimientos de respeto y consideración me despido de usted, no sin antes agradecerle por la atención que presta a la presente.

Atentamente.



Jheferson Bryan Garcia Plasencia

71702717

bryangarciaplasencia@gmail.com

OBJETIVOS

General:

- Comprender el proceso de normalización del Malpractices en la reducción de costos a partir de la perspectiva de ejecutivos de Trujillo

Específicos:

- Explorar la "institucionalización", del proceso de normalización del Malpractices en la reducción de costos desde la perspectiva de ejecutivos de la ciudad de Trujillo
- Estudiar la "racionalización", del proceso de normalización del Malpractices en la reducción de costos desde la perspectiva de ejecutivos de la ciudad de Trujillo
- Describir la "socialización" del proceso de normalización del Malpractices en la reducción de costos desde la perspectiva de ejecutivos de la ciudad de Trujillo.

Definiciones del fenómeno a estudiar y las categorías propuestas

I. Fenómeno por estudiar:

Malpractices en la reducción de costos.

II. Categorías apriorísticas:

2.1. Malpractices organizacionales:

Malpractices, son comportamientos de un empleado o grupo de empleados, que tienen consecuencias negativas para un individuo, otro grupo de individuos dentro de la organización o la organización en sí misma, éstos, a su vez son motivados y cometidos con intención y consciencia plena por parte de quién o quiénes los ejecutan (Griffin & O'Leary-Kelly, 2004; Greve, et al., 2010).

Aunque el estudio del Malpractices en la Reducción de Costos está muy ligado con la ética, su intención no transita por ese camino porque, ¿qué es lo ético? y ¿qué es lo moral? es altamente subjetivo y totalmente controversial, no se pretende investigar a individuos ni a pequeños grupos

dentro de la organización que, en la clandestinidad, cometen delitos en perjuicio de la misma, y los que, de ser detectados, normalmente son despedidos y denunciados ante el poder judicial, tampoco pretende estudiar conductas marginales, ocultas, secretas y vergonzantes, el principal interés es explorar y empezar a entender como ciertas conductas, que en un principio estaban excluidas por los propios esquemas de valor de los ejecutivos, pasan a ser su 'nueva normalidad' (Calderón, Silva, Reynoso & Lizarbe, 2020).

2.2. Percepción del Malpractices en la reducción de costos organizacionales

Utilizaremos el concepto 'percepción' orientado a una concepción de 'percepción compartida', la cual hace referencia a las diversas relaciones entre las perspectivas de las personas en una organización específica, las cuales, pueden llegar a manifestarse de manera implícita, o dadas por sentado y explícita, reflexionando sobre ellas (Gillespie & Cornish, 2009)

Fenómeno	Definición	Categorías apriorísticas	Factores Indicativos	Numeración en la guía de entrevista
Malpractices en la reducción de costos organizacionales.	<i>Malpractices en la reducción de costos, se define como comportamientos motivados por un empleado o grupo de empleados, que tienen consecuencias negativas para un individuo, otro grupo de individuos dentro de la organización o la organización en sí misma, éstos, a su vez son motivados y cometidos con intención y consciencia plena por parte de quién o quiénes los ejecutan (Greve, et al., 2010; Griffin & O'Leary-Kelly, 2004).</i>	Descripción y proceso de normalización	Contextualización	1
			Frecuencia	3
			Manejo social	9
		Percepción del fenómeno	Individual	16
			Grupal	20
			Percepción Organizacional	23

Certificado de validez de contenido de las preguntas sobre la guía de entrevista

Pertinencia: La pregunta planteada corresponde al fenómeno estudiado.

Nº	Categorías / preguntas	Pertinencia ¹		Sugerencias/Observaciones (Este es el punto más importante del formato, por favor coloque las consideraciones que estime conveniente)
		Sí	No	
Categoría 1: Malpractices organizacional				
1	Coméntanos muy brevemente, ¿Cuál es tu experiencia laboral y/o pre profesional? ¿En qué rubros te has desempeñado? (Ej. telecomunicaciones, agroindustrial, etc.) ¿Por cuánto tiempo?			
2	Según el texto que te hemos mostrado (Descripción del fenómeno), ¿Has sido testigo o has sido parte de algún Malpractices enfocado a reducir costos en las organizaciones donde has trabajado? ¿Cuáles son?, coméntanos brevemente.			

3	Entre aquellas que has sido testigo o has sido parte, detállanos las dos más importantes, más impactantes o más frecuentes.			
4	¿Cuál era la frecuencia con la que ocurría?			
5	¿Cómo surgió?, ¿Por iniciativa de quién?			
6	¿Esa práctica ya estaba instituida cuando llegaste a la organización?			
7	¿Se considera como necesaria?, ¿Por qué?			
8	¿Alguna vez hablaron si (lo que mencionas) es ético o legal?; Lo que mencionaste, ¿Crees que es posible que tenga consecuencias posteriormente (en el mediano y largo plazo)?			

9	El Malpractices que mencionaste, ¿Se ocultaban o eran conocidas por todos?			
10	Y a las personas que promovían el Malpractices para reducir costos ¿Se les halagaba (se les ponía de ejemplo) o ellos mismos alardeaban, ya sea dentro de la organización o fuera de ella?			
11	¿Se les premiaba de forma pública?			
12	¿Se les criticaba?, ¿Cómo?			
13	¿Les perdonaban por los resultados obtenidos?, ¿Qué formas de racionalizar (justificar) se usaron?			
14	¿Se les sancionaba, amenazaba o despedía?			
15	¿Se les ponía de ejemplo a NO seguir?			

Categoría 2: Percepción del Malpractices en la reducción de costos organizacionales		Sí	No	Sugerencias/Observaciones (Este es el punto más importante del formato, por favor coloque las consideraciones que estime conveniente)
16	¿Cuál era tu percepción individual acerca del Malpractices en la reducción de costos organizacionales que describiste?			
17	¿Cómo te sentías al hacerlas o ser testigo?			
18	¿De qué manera afectó o no algún ámbito de tu vida?			
19	¿Qué piensas actualmente acerca del Malpractices en la reducción de costos organizacionales? ¿Crees que son necesarias? ¿Por qué?			
20	¿Cuál crees que era la percepción de tus compañeros con respecto a estas dos situaciones que mencionaste?			
21	¿Cuál crees que era la reacción de los otros trabajadores que sabían de estas prácticas?			

22	¿Crees fueron cambiando en el tiempo las actitudes de los demás hacia el Malpractices enfocado a reducir costos?			
23	¿Cuál crees que era la percepción de la persona a la cual reportabas con respecto a estas situaciones?			
24	¿Crees que tenía algún beneficio la persona a la cual reportabas? ¿Cuál?			
25	¿Crees que existía un efecto cascada (<i>orden superior/de arriba</i>) dentro de la organización que facilitaba que estos hechos sucedieran?			

CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DE LA GUÍA DE ENTREVISTA

Observaciones

Opinión de aplicabilidad: Aplicable [] Aplicable después de corregir [] No aplicable []

Apellidos, nombres y grado del juez validador:

DNI:

Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en el fenómeno a investigar)

	Institución	Especialidad	Periodo formativo

Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones

¹**Pertinencia:** La pregunta planteada corresponde al fenómeno estudiado.

Firma del juez evaluador

Noviembre de 2020

ANEXO 8: Observación emitida por jueces y corrección de preguntas

Tabla 5: Observación emitida por jueces y corrección de preguntas.

PREGUNTAS PROPUESTAS POR LOS AUTORES	JUEZ 1: Calderón Moncloa, Luis Felipe	JUEZ 2: Reynoso Espinosa, Deivit Wilfredo	JUEZ 3: Seminario Ortiz Heber Domingo	JUEZ 4: Juan Sarmiento Molina	JUEZ 5: Cristhian Rodríguez Neyra	PREGUNTA FINAL DESPUÉS DE LA REVISIÓN DE LOS JUECES
Coméntanos muy brevemente, ¿Cuál es tu experiencia laboral y/o pre profesional? ¿En qué rubros te has desempeñado? (Ej. telecomunicaciones, agroindustrial, etc.) ¿Por cuánto tiempo?						Coméntanos muy brevemente, ¿Cuál es tu experiencia laboral y/o pre profesional? ¿En qué rubros te has desempeñado? (Ej. telecomunicaciones, agroindustrial, etc.) ¿Por cuánto tiempo?
Según el texto que te hemos mostrado (Descripción del fenómeno), ¿Has sido testigo o has sido parte de algún Malpractices enfocado a reducir costos en las organizaciones donde has		La descripción del fenómeno es muy compleja. Considera que el público al que te diriges necesita				Según el texto que te hemos mostrado (Descripción del fenómeno), ¿Has sido testigo o has sido parte de algún Malpractices enfocado a reducir costos en las organizaciones donde has

trabajado? ¿Cuáles son?, coméntanos brevemente.		de conceptos sencillos y claros.				trabajado? ¿Cuáles son?, coméntanos brevemente.
Entre aquellas que has sido testigo o has sido parte, detállanos las dos más importantes, más impactantes o más frecuentes.			Cambiar el sentido de la premisa: Podrías detállanos las dos más importantes, más impactantes o más frecuentes que has percibido.			Entre aquellas que has sido testigo o has sido parte, detállanos las dos más importantes, más impactantes o más frecuentes.
¿Cuál era la frecuencia con la que ocurría?						¿Cuál era la frecuencia con la que ocurrían?
¿Cómo surgió?, ¿Por iniciativa de quién?	Debe pasar a N° 6	Son preguntas distintas				¿Esas prácticas ya estaban instituidas cuando llegaste a la organización?

¿Esa práctica ya estaba instituida cuando llegaste a la organización?	Debe pasar a N° 5					¿Cómo surgieron?, ¿Por iniciativa de quién?
¿Se considera como necesaria?, ¿Por qué?	Especificar más en la redacción					¿Se consideraban como necesarias?, ¿Por qué?
¿Alguna vez hablaron si (lo que mencionas) es ético o legal?; Lo que mencionaste, ¿Crees que es posible que tenga consecuencias posteriormente (en el mediano y largo plazo)?	Mejorar la redacción: "dicha mala práctica"					¿Alguna vez hablaron si (el Malpractices) eran éticas o legales?; Lo que mencionaste, ¿Crees que es posible que tenga consecuencias posteriormente (en el mediano y largo plazo)?
El Malpractices que mencionaste, ¿Se ocultaban o eran conocidas por todos?						El Malpractices que mencionaste, ¿Se ocultaban o eran conocidas por todos?
Y a las personas que promovían estas Malpractices para reducir costos ¿Se les halagaba (se les ponía de ejemplo) o ellos mismos alardeaban, ya sea	¿"Promovían"? No. "Realizaban"					Y a las personas que realizaban el Malpractices para reducir costos ¿Se les halagaba (se les ponía de ejemplo) o ellos mismos alardeaban, ya sea dentro de

dentro de la organización o fuera de ella?						la organización o fuera de ella?
¿Se les premiaba de forma pública?	Debe pasar a N° 12					¿Se les criticaba?, ¿Cómo?
¿Se les criticaba?, ¿Cómo?	Debe pasar a N° 11					¿Se les premiaba de forma pública?
¿Les perdonaban por los resultados obtenidos?, ¿Qué formas de racionalizar (justificar) se usaron?						¿Les perdonaban por los resultados obtenidos?, ¿Qué formas de racionalizar (justificar) se usaron?
¿Se les sancionaba, amenazaba o despedía?						¿Se les sancionaba, amenazaba o despedía?
¿Se les ponía de ejemplo a NO seguir?						¿Se les ponía de ejemplo a NO seguir?
¿Cuál era tu percepción individual acerca de las Malpractices en la reducción de costos organizacionales que describiste?						¿Cuál era tu percepción individual acerca de las Malpractices en la reducción de costos organizacionales que describiste?

¿Cómo te sentías al hacerlas o ser testigo?						¿Cómo te sentías al hacerlas o ser testigo?
¿De qué manera afectó o no algún ámbito de tu vida?						¿De qué manera afectó o no algún ámbito de tu vida?
¿Qué piensas actualmente acerca de Malpractices en la reducción de costos organizacionales? ¿Crees que son necesarias? ¿Por qué?						¿Qué piensas actualmente acerca de Malpractices en la reducción de costos organizacionales? ¿Crees que son necesarias? ¿Por qué?
¿Cuál crees que era la percepción de tus compañeros con respecto a estas dos situaciones que mencionaste?						¿Cuál crees que era la percepción de tus compañeros con respecto a estas dos situaciones que mencionaste?
¿Cuál crees que era la reacción de los otros trabajadores que sabían de estas prácticas?						¿Cuál crees que era la reacción de los otros trabajadores que sabían de estas prácticas?

<p>¿Crees que fueron cambiando en el tiempo las actitudes de los demás hacia el Malpractices enfocado a reducir costos?</p>					<p>¿Crees que fueron cambiando en el tiempo las actitudes de los demás hacia el Malpractices enfocado a reducir costos?</p>
<p>¿Cuál crees que era la percepción de la persona a la cual reportabas con respecto a estas situaciones?</p>					<p>¿Cuál crees que era la percepción de la persona a la cual reportabas con respecto a estas situaciones?</p>
<p>¿Crees que tenía algún beneficio la persona a la cual reportabas? ¿Cuál?</p>					<p>¿Crees que tenía algún beneficio la persona a la cual reportabas? ¿Cuál?</p>
<p>¿Crees que existía un efecto cascada dentro de la organización que facilitaba que estos hechos sucedieran?</p>	<p>Mejorar la redacción ¿Qué es “efecto cascada”?</p>				<p>¿Crees que existía un efecto cascada dentro de la organización que facilitaba que estos hechos sucedieran?</p>

ANEXO 9: Lista de Malpractices para reducir costos

- Usar terrenos invadidos
- Restringir el tiempo del trabajador fuera de su puesto de trabajo (salidas al baño, por ejemplo)
- Usar materias primas de menor calidad a las indicadas
- Exigir que trabajen horas extras que no serán remuneradas
- Crear falsas empresas para reducir impuestos
- Sobornar al negociador de la contraparte
- Manipular medidores de agua
- Demorar pagos a proveedores
- Despedir trabajadores y exigir a los que se quedan igual o mayor producción
- Usar conexión clandestina de electricidad
- Contratar informalmente proveedores y subcontratistas
- Hostilizar al trabajador para provocar su renuncia y no pagar los costos de despido
- Hacer inversión insuficiente en seguridad y mantenimiento
- Evadir aranceles subvaluando importaciones
- Evadir arbitrios, usar espacios de trabajo sin licencia municipal
- No entregar uniformes a los trabajadores (o solo entregarles la tela)
- Usar falsos proveedores
- Contratar "practicantes" para hacer el trabajo de empleados
- Usar indebidamente recursos del Estado
- Hacer manipulaciones contables para rebajar utilidades
- Realizar prácticas de contratación "legales" pero abusivas (Terceros, CAS, Servicios no personales)
- Evadir impuestos con ventas y/o compras sin comprobantes

- Usar software pirata (sin pagar licencia)
- No pagar íntegramente las comisiones, premios, incentivos u otros
- Fingir accidentes para cobrar seguro
- Poner falsas especificaciones en los productos (ingredientes, certificaciones u otros)
- Mantener a trabajadores en condición laboral informal
- Manipular medidores de electricidad
- Declarar un puesto como “cargo de confianza” para no pagar horas extra y para bajar costo de despido
- Reusar o vender material que debió ser desechado
- Hacer incorrecta disposición de desechos peligrosos
- Usar su poder para modificar leyes y reglas a su interés
- Abusar de proveedores a través de subasta inversa
- Mantener los salarios y sueldos por debajo del mercado laboral
- Exigir que los trabajadores usen sus propios recursos sin costo para la empresa: herramientas, vehículo, otros bienes
- No pagar alquiler de los espacios laborales
- “Ascender” a un trabajador para que realice el trabajo del jefe mientras sigue haciendo el suyo, todo por el mismo sueldo antiguo
- Usar conexiones clandestinas de agua