

**Percepciones y Expectativas Sociales Frente al Soborno en Empresas de una Alianza
Anticorrupción: Un Enfoque de Normas Sociales e Innovación Social**

Angélica Mogollón Marín

Universidad EAFIT

Proyecto de Grado para Optar por el Título de Magister en Gerencia de Empresas Sociales
para la Innovación Social y el Desarrollo Local

Asesor Académico: Jesús Alexander Palau

Febrero 6, 2026

Tabla de Contenido

Introducción.....	6
Marco Teórico y Conceptual.....	9
Enfoques Clásicos y Estructurales sobre la Corrupción	9
Factores Individuales y Cognitivos en la Conducta Corrupta	9
Cultura Organizacional y Racionalización de la Corrupción	11
Normas Sociales y Comportamiento Colectivo	11
Cumplimiento Ético y Cultura de Integridad	12
Enfoques Conductuales e Innovación Social	13
Síntesis del Marco Conceptual.....	13
Diseño Metodológico	15
Enfoque General del Estudio.....	15
Antecedentes y Justificación Metodológica	15
Objetivos del Estudio	16
Objetivo General	16
Objetivos Específicos	16
Población de Estudio y Grupo de Referencia	17
Estrategia de Muestreo y Tamaño de Muestra	17
Modo de Aplicación del Instrumento	17
Estructura Analítica del Instrumento.....	18
Diseño de Viñetas y Condiciones Analíticas	18
Variable Central de Análisis	18
Enfoque Interpretativo	19
Criterios Interpretativos para el Análisis de Normas Sociales	19
Presencia de una Norma Social Fuerte	20
Norma Social Frágil o Condicional	20

Ausencia de Norma Social	21
Análisis de Resultados	22
Propósito, Alcance y Lógica del Análisis	22
Caracterización de la Población Encuestada.....	23
Resultados Descriptivos del Contexto Perceptivo y Normativo General.....	26
Formas de Soborno Percibidas como más Comunes	30
Juicios Personales sobre Cursos de Acción	34
Expectativas Empíricas y Normativas Percibidas	40
Análisis Central por Viñetas Contrafactuales.....	58
Tipos de Viñeta y Manipulación de Expectativas.....	59
Variable Central de Análisis: Preferencia Declarada.	61
Análisis Comparativo Entre Viñetas	63
Resultados Sectoriales Agregados	64
Síntesis interpretativa del análisis sectorial	67
Integración de Niveles: Consistencia de la Preferencia Declarada por Sector y Viñeta.	67
Recomendaciones y Limitaciones	71
Conclusiones.....	73
Bibliografía	75

Lista de Tablas

Tabla 1.....	23
Tabla 2.....	23
Tabla 3.....	24
Tabla 4.....	25
Tabla 5.....	26
Tabla 6.....	30
Tabla 7.....	35
Tabla 8.....	36
Tabla 9.....	37
Tabla 10.....	38
Tabla 11.....	40
Tabla 12.....	41
Tabla 13.....	42
Tabla 14.....	44
Tabla 15.....	45
Tabla 16.....	46
Tabla 17.....	48
Tabla 18.....	48
Tabla 19.....	49
Tabla 20.....	50
Tabla 21.....	51
Tabla 22.....	54
Tabla 23.....	57
Tabla 24.....	59
Tabla 25.....	61

Tabla 26.....	64
Tabla 27.....	64
Tabla 28.....	67

Introducción

La prevención del soborno en el sector privado ha adquirido una relevancia creciente en las agendas de integridad empresarial, particularmente en contextos donde la interacción con actores del sector público configura escenarios de riesgo ético complejos. Tradicionalmente, los esfuerzos organizacionales han privilegiado enfoques centrados en el cumplimiento normativo, el fortalecimiento de controles internos y la adopción de marcos regulatorios. No obstante, estos instrumentos resultan limitados cuando las decisiones individuales están mediadas por dinámicas colectivas, percepciones compartidas y expectativas sociales que configuran lo que se considera aceptable, esperado o tolerado dentro de determinados entornos organizacionales y sectoriales

Desde esta perspectiva, comprender el soborno únicamente como una desviación individual o como un problema de incentivos formales limita la posibilidad de intervenir de manera estructural. Los aportes de la **teoría de normas sociales** han permitido ampliar esta comprensión, situando el comportamiento ético en el cruce entre **creencias personales**, **expectativas sobre lo que otros hacen** (expectativas empíricas) y **percepciones sobre lo que otros aprueban o desaprueban** (expectativas normativas). Este enfoque reconoce que las decisiones no se producen en el vacío, sino en marcos sociales donde la conformidad, la reputación, la jerarquía y las presiones contextuales inciden en la acción. En consecuencia, los procesos de fortalecimiento de la integridad organizacional requieren diagnósticos que trasciendan lo declarativo y exploren las estructuras sociales que sostienen —o debilitan— las conductas éticas.

En este marco, la **innovación social** aplicada al ámbito empresarial abre oportunidades para diseñar estrategias de cambio cultural más integrales. Ello implica no solo identificar brechas de cumplimiento, sino comprender **patrones de comportamiento**, **zonas de ambigüedad normativa** y **tensiones entre juicio moral individual y expectativas sociales percibidas**. Diagnosticar estas dinámicas permite orientar intervenciones que actúen sobre los

mecanismos sociales que reproducen prácticas, favoreciendo entornos donde la integridad se sustente también en consensos compartidos y expectativas alineadas.

El presente estudio se desarrolló con empresas del sector privado participantes en una **alianza empresarial anticorrupción**, cuyos sectores mantienen interacción frecuente con entidades del sector público. En coherencia con el alcance definido, el análisis se concentró en los sectores representados dentro de la alianza, preservando la confidencialidad de las organizaciones y evitando su identificación individual. Este recorte permitió explorar **patrones sectoriales** desde una perspectiva diagnóstica situada, sin pretensión de generalización al universo empresarial en su conjunto.

El objetivo general del estudio consistió en **mapear y comprender los patrones de comportamiento asociados a la prevención del soborno** —costumbres, normas descriptivas y expectativas sociales— que influyen en los procesos de toma de decisiones de actores del sector privado en interacción con el sector público, mediante un instrumento basado en viñetas y escenarios contrafactuales. De manera específica, se buscó: **identificar** expectativas empíricas y normativas que pueden condicionar decisiones éticas; **explorar** su posible efecto sobre la preferencia declarada de comportamiento; **analizar** variaciones según el tipo de presión social —prescriptiva, proscriptiva o jerárquica— y el sector empresarial; y **examinar** la relación entre expectativas sociales y preferencia declarada de actuar éticamente, con el fin de reconocer mecanismos sociales que refuerzan o debilitan la integridad organizacional.

Metodológicamente, el estudio empleó **viñetas y escenarios contrafactuales** como herramienta diagnóstica central, permitiendo observar juicios y preferencias declaradas en situaciones simuladas de riesgo de soborno. Este enfoque facilitó aproximarse a dimensiones sociales del comportamiento que difícilmente emergen mediante preguntas directas, al situar a las personas participantes frente a dilemas contextualizados donde interactúan normas formales, presiones sociales y consideraciones prácticas.

Finalmente, dado su alcance exploratorio y diagnóstico, el análisis no se orientó a determinar la existencia de normas sociales consolidadas en sentido estricto. En su lugar, **priorizó el mapeo de percepciones y expectativas sociales compartidas** como señales sobre la fortaleza, ambigüedad o fragmentación de referentes normativos en torno a la prevención del soborno. Estos hallazgos constituyen un insumo para la formulación de recomendaciones orientadas al cambio cultural, al fortalecimiento de la integridad organizacional y al diseño de estrategias de innovación social en empresas participantes de la alianza.

Marco Teórico y Conceptual

Enfoques Clásicos y Estructurales sobre la Corrupción

La corrupción ha sido analizada desde múltiples perspectivas teóricas que la conciben como un **fenómeno político, económico y social**. Nye (1967) la define como la desviación de los deberes normales de un cargo público con el fin de obtener beneficios privados, introduciendo la noción de abuso de poder como eje explicativo (pág. 417). Posteriormente, autores como Graycar (2015) amplió esta comprensión al señalar que la corrupción constituye un **fenómeno multidimensional y sistémico**, sostenido por arreglos institucionales, prácticas informales y dinámicas sociales que trascienden las decisiones individuales aisladas (págs. 87-89).

Desde una perspectiva contextual, Tavits (2010) argumenta que las motivaciones asociadas a la corrupción no se reducen al interés económico individual, sino que incorporan **factores situacionales, sociales y culturales** que moldean la toma de decisiones (págs. 1257-1258). En este sentido, la corrupción puede entenderse como una **práctica socialmente aprendida y normalizada** en determinados entornos, lo que justifica enfoques analíticos que incorporen expectativas colectivas y marcos normativos compartidos (pág. 1259).

Estos aportes permiten situar la corrupción como un fenómeno estructural y relacional; sin embargo, su alcance resulta limitado para comprender cómo operan, en situaciones concretas, las expectativas sociales que influyen en las decisiones cotidianas dentro de las organizaciones. Esta limitación abre el espacio para enfoques centrados en las normas sociales y el comportamiento colectivo.

Factores Individuales y Cognitivos en la Conducta Corrupta

Las aproximaciones psicológicas y cognitivas han resaltado el papel de **las actitudes, las creencias y los procesos mentales** en la toma de decisiones. Algunos autores, como Aquino & Reed (2002) y Kohlberg (1981) han vinculado la propensión a conductas no éticas con niveles de razonamiento moral o con rasgos individuales. Si bien estos enfoques aportan

elementos relevantes para comprender la dimensión individual del comportamiento, resultan insuficientes para explicar prácticas que se reproducen de manera consistente en contextos organizacionales.

Desde la Teoría del Comportamiento Planificado, Ajzen (1985) y Ajzen & Madden (1986) proponen que la conducta está influida por actitudes, normas subjetivas y el control conductual percibido. Este marco permite reconocer que las decisiones no dependen exclusivamente de intenciones individuales, sino que están mediadas por **presiones sociales y percepciones de control**, lo que conecta la acción individual con su entorno (Ajzen & Madden, 1986, págs. 453-455).

De manera complementaria, la Teoría de la Prospectiva (Kahneman & Tversky, 1979) introduce el concepto de **aversión a la pérdida**, mostrando cómo los individuos tienden a evitar escenarios percibidos como costosos. Como señalan Kern & Chugh (2009), este sesgo resulta relevante para comprender contextos en los que ciertas prácticas —como el soborno— pueden percibirse como necesarias para “no perder oportunidades” (págs. 380-384). En el marco de este estudio, estos enfoques no se emplean como modelos explicativos del comportamiento observado, sino como antecedentes conceptuales que ayudan a contextualizar la importancia de las expectativas sociales en la toma de decisiones.

Asimismo, el concepto de desvanecimiento ético (Tenbrunsel & Messick, 2004) y los aportes sobre el aprendizaje social (Bandura, 1971; 1999) ilustran cómo las personas pueden reinterpretar decisiones moralmente relevantes en términos funcionales u organizacionales, especialmente cuando ciertos comportamientos se normalizan en el entorno (Bandura, 1999, págs. 194-196). Estos aportes refuerzan la necesidad de analizar el comportamiento desde una **perspectiva colectiva y normativa**, más que exclusivamente desde una perspectiva individual.

Cultura Organizacional y Racionalización de la Corrupción

El contexto organizacional constituye un entorno clave para la configuración del comportamiento. Victor & Cullen (1988) introducen el concepto de **clima ético organizacional** como las percepciones compartidas sobre estándares y expectativas dentro de la empresa. De manera similar, Kish-Gephart, Harrison & Treviño (2010) sostienen que la cultura institucional puede reforzar o inhibir prácticas indebidas según los valores predominantes, los sistemas de recompensa y las señales de liderazgo (págs. 5-10).

Treviño (1986) plantea que el comportamiento organizacional resulta de la interacción entre factores individuales y contextuales, destacando el papel de la socialización interna. Vikas, Ashforth & Joshi (2004) identifican mecanismos de racionalización —como la minimización del daño o la apelación a la lealtad organizacional— que permiten normalizar prácticas indebidas. Estos mecanismos, también analizados por López Martínez (2023), contribuyen a la consolidación de patrones de comportamiento percibidos como habituales o aceptables.

Si bien estos enfoques permiten comprender cómo la cultura organizacional moldea marcos de referencia compartidos, no explican plenamente cómo las expectativas sociales influyen directamente en decisiones concretas en contextos de interdependencia. Por ello, el presente estudio se apoya en la teoría de las normas sociales para analizar cómo dichas expectativas operan como mecanismos de coordinación del comportamiento.

Normas Sociales y Comportamiento Colectivo

El enfoque de las normas sociales ofrece una comprensión robusta del comportamiento humano en contextos interdependientes. Cialdini, Kallgren, & Reno (1991) distinguen entre **normas descriptivas** —creencias sobre lo que otros hacen— **y normas prescriptivas** —creencias sobre lo que es socialmente aprobado o desaprobado.

Sobre esta base, Bicchieri (2012; 2017; 2019) desarrolla una teoría según la cual las normas sociales influyen en el comportamiento cuando confluyen tres elementos: **preferencias**

condicionales, expectativas empíricas y expectativas normativas. Una norma social se activa cuando los individuos creen que una mayoría relevante actúa de cierta manera y que esa mayoría espera que ellos también actúen así, anticipando aprobación o sanción social.

En *Nadar contra la corriente*, Bicchieri (2019) enfatiza que las normas no son inmutables, sino el resultado de expectativas compartidas susceptibles de cambio. Esta perspectiva resulta especialmente pertinente para analizar el soborno como una práctica social cuya persistencia o rechazo depende de dinámicas normativas en grupos de referencia específicos.

Diversos estudios empíricos han mostrado que las decisiones asociadas al soborno están mediadas por normas sociales. Cislighi & Heise (2018) evidencian cómo las expectativas sociales definen lo que se percibe como normal o esperado; Guerra & Zhuravleva (2019) muestran que la persistencia de prácticas corruptas depende de creencias sobre el comportamiento de los demás; y Senci & Hasrun (2019) analizan cómo estas normas se reproducen en contextos organizacionales. En conjunto, estos estudios permiten comprender el comportamiento individual como resultado de expectativas compartidas, más que de juicios aislados.

Cumplimiento Ético y Cultura de Integridad

En el contexto empresarial contemporáneo, los programas de cumplimiento constituyen un componente central de la gestión organizacional. Sin embargo, como señala Arenas (2024), la existencia de sistemas formales no garantiza comportamientos éticos. **La cultura de cumplimiento** se define por valores y creencias compartidas sobre la legitimidad de las reglas y la importancia de cumplirlas, incluso en ausencia de supervisión.

Desde esta perspectiva, el liderazgo ético y la coherencia institucional desempeñan un papel central en la consolidación de expectativas normativas. Autores como Treviño (1992) y Messick & Bazerman (2001) destacan la necesidad de estrategias multinivel, entendidas como intervenciones que actúan de manera simultánea sobre distintos planos de la organización, que

fortalezcan las normas sociales, más allá de modificar las actitudes individuales. Estos enfoques refuerzan la idea de que la integridad organizacional depende de la claridad y la legitimidad de las señales normativas.

Enfoques Conductuales e Innovación Social

Los enfoques conductuales han aportado herramientas para comprender cómo las personas responden a incentivos y contextos normativos (Lambsdorff, 2012) (Basel Institute on Governance, 2022). Estos aportes permiten considerar la corrupción como un fenómeno interactivo y contextual, en el que las señales sociales, las expectativas compartidas y las prácticas observables desempeñan un papel central en la configuración del comportamiento.

Desde esta base, el concepto de **innovación social** se incorpora en el presente estudio como un enfoque analítico complementario, y no como un componente de diseño de intervención. Aunque no fue planteado como eje explícito desde el inicio del proyecto, su inclusión resulta pertinente en la medida en que permite interpretar la prevención del soborno como un desafío colectivo, situado y relacional, que requiere comprender cómo se producen, reproducen y transforman los patrones normativos en contextos organizacionales concretos.

En este sentido, la innovación social se entiende aquí como una perspectiva que prioriza el diagnóstico profundo de normas sociales, expectativas y dinámicas de interacción como condición previa para cualquier proceso de cambio organizacional. Bajo este enfoque, el valor del estudio no radica en proponer soluciones inmediatas, sino en generar evidencia analítica que permita orientar, de manera informada, futuras estrategias de transformación cultural y fortalecimiento de la integridad.

Síntesis del Marco Conceptual

En coherencia con el alcance exploratorio y observacional del estudio, el presente marco teórico se utiliza como marco analítico–interpretativo, no como modelo explicativo ni causal del comportamiento. En particular, la teoría de las normas sociales de Bicchieri se

emplea como una lente conceptual para interpretar patrones de consenso, conformidad y ambigüedad normativa en contextos organizacionales específicos.

El soborno se concibe como una práctica social influida por expectativas empíricas, normativas y contextuales, más que como una decisión individual aislada. Este marco conceptual orienta el análisis de las respuestas a las viñetas¹, permitiendo identificar niveles de fortaleza normativa y de sensibilidad contextual de la preferencia declarada, sin evaluar conductas reales ni establecer relaciones causales.

Desde esta perspectiva, el aporte del estudio consiste en mapear patrones normativos relevantes para comprender cómo operan —y se tensionan— las normas sociales asociadas a la prevención del soborno en distintos sectores empresariales.

¹ **Las viñetas** son escenarios o descripciones breves y vívidas de situaciones hipotéticas que se presentan a los encuestados para que opinen, juzguen o resuelvan un dilema, capturando un momento o idea específica con gran detalle sensorial y emocional, a menudo sin desarrollar una trama completa, pero generando impacto y reflexión para entender percepciones o comportamientos.

Diseño Metodológico

Enfoque General del Estudio

El presente estudio consistió en **mapear y comprender los patrones de comportamiento asociados a la prevención del soborno**, incluyendo costumbres, normas descriptivas y sociales, que influyen en los procesos de toma de decisiones de actores del sector privado en interacción con el sector público.

El diseño metodológico adoptado fue de carácter **exploratorio, descriptivo y observacional**, orientado a identificar patrones normativos y expectativas sociales, sin establecer relaciones causales ni evaluar comportamientos reales. En coherencia con el marco conceptual, el estudio no buscó medir niveles de integridad individual u organizacional, sino comprender cómo operan las expectativas empíricas y normativas en contextos organizacionales específicos.

Antecedentes y Justificación Metodológica

El diseño del instrumento se basó en los hallazgos de una fase exploratoria cualitativa previa, realizada mediante entrevistas semiestructuradas con representantes de las empresas participantes. Esta etapa permitió identificar tensiones recurrentes en la interpretación de situaciones ambiguas, así como variaciones en la percepción de lo que se considera aceptable o inaceptable según el contexto, la presión social y las señales organizacionales.

En particular, las entrevistas evidenciaron que, aunque las organizaciones cuentan con reglas formales claras en materia de integridad, persisten diferencias en cómo los colaboradores interpretan situaciones grises y anticipan las reacciones de sus pares o superiores. Estos hallazgos respaldaron la pertinencia de un enfoque centrado en normas sociales, en línea con la teoría de Bicchieri (2012; 2019), que concibe el comportamiento como condicionado por expectativas compartidas más que por convicciones individuales aisladas.

Con base en ello, se optó por un diseño que incorporara viñetas y escenarios contra fácticos², siguiendo la lógica del *Social Norms Exploration Tool (SNET)* del *Institute for Reproductive Health* de Georgetown University (2020) como estrategia para observar cómo varía la preferencia declarada ante distintas configuraciones de expectativas sociales.

Objetivos del Estudio

Objetivo General

Mapear y comprender los patrones de comportamiento asociados a la prevención del soborno —costumbres, normas descriptivas y normas sociales— que influyen en los procesos de toma de decisiones de actores del sector privado en interacción con el sector público, mediante un instrumento basado en viñetas y escenarios contra fácticos.

Objetivos Específicos

1. Identificar las expectativas empíricas (lo que se percibe que otros hacen) y las expectativas normativas (lo que se percibe que otros aprueban) que pueden condicionar las decisiones éticas en los distintos contextos empresariales.
2. Explorar si las expectativas sociales tienen efecto sobre la preferencia de comportamiento esperado en situaciones específicas, comparando las respuestas ante diferentes escenarios planteados en las viñetas con fácticas.
3. Analizar las variaciones en los patrones de respuesta según el tipo de presión social (prescriptiva, proscriptiva o jerárquica) y el sector empresarial al que pertenece cada participante.
4. Examinar la relación entre las expectativas sociales y la preferencia declarada de actuar éticamente, con el fin de identificar los mecanismos sociales que refuerzan o debilitan la integridad organizacional.

² Los **escenarios contra fácticos** son situaciones hipotéticas que exploran alternativas a eventos que realmente ocurrieron, describiendo posibilidades que no se materializaron pero que eran factibles, y son útiles para entender causas y efectos, planificar y fomentar la innovación. Se utilizan para comparar lo real con lo imaginado, evaluando el impacto de una decisión o factor diferente en un resultado específico.

Población de Estudio y Grupo de Referencia

El instrumento fue dirigido a personas con responsabilidades de decisión y/o de relacionamiento con el sector público dentro de sus organizaciones, incluyendo cargos directivos, técnicos o profesionales de áreas como cumplimiento, jurídico, comercial, financiera, compras, sostenibilidad y gestión institucional.

El grupo de referencia estuvo conformado por colaboradores de empresas de los sectores asegurador, financiero, industrial, minero-energético, de servicios públicos y de telecomunicaciones, caracterizados por una interacción frecuente y regulada con entidades estatales.

Estrategia de Muestreo y Tamaño de Muestra

Se utilizó un muestreo por conveniencia, definido en coordinación con las empresas participantes, priorizando perfiles con exposición a procesos regulatorios, contractuales o de relacionamiento institucional con el sector público.

La muestra final estuvo compuesta por 78 participantes, un tamaño adecuado para un estudio exploratorio–observacional con diversidad sectorial. Este número permitió realizar análisis descriptivos y comparativos, con especial cautela interpretativa en los sectores con menor representación.

Modo de Aplicación del Instrumento

La encuesta se aplicó en formato digital mediante un formulario en línea seguro. La participación fue completamente anónima: no se recolectaron datos personales, direcciones IP ni metadatos identificables.

La duración estimada³ de la aplicación fue de 15 a 25 minutos, según el ritmo de lectura y reflexión de cada participante. La aplicación se realizó entre el 18 de noviembre y el 5 de

³ Se identificaron participantes con tiempos de respuesta inusuales, que, de incluirse en el cálculo, podrían distorsionar la estimación del tiempo promedio de duración de la encuesta.

diciembre, de acuerdo con la programación acordada entre Transparencia por Colombia y las empresas participantes.

Estructura Analítica del Instrumento

El instrumento combinó preguntas descriptivas generales con un módulo central de viñetas, diseñado para observar la interacción entre tres dimensiones analíticas:

1. **Expectativas empíricas:** creencias sobre lo que otras personas hacen en situaciones similares.
2. **Expectativas normativas:** creencias sobre lo que otras personas consideran apropiado o inapropiado.
3. **Preferencia declarada:** disposición subjetiva a actuar frente al dilema presentado.

Estas dimensiones fueron operacionalizadas mediante escalas tipo *Likert*, preguntas categóricas de consenso y escenarios contra fácticos, siguiendo las recomendaciones metodológicas del *SNET* (Institute for Reproductive Health, 2020).

Diseño de Viñetas y Condiciones Analíticas

Cada participante respondió una única viñeta, asignada de manera aleatoria. Se diseñaron tres tipos de viñetas con contenido narrativo similar, diferenciadas por la configuración de expectativas sociales:

- **Viñeta A:** contexto ambiguo, sin señales normativas claras.
- **Viñeta B:** expectativa empírica explícita de un rechazo mayoritario.
- **Viñeta C:** expectativa normativa asociada a la presión jerárquica.

Esta estrategia permitió comparar patrones de respuesta entre escenarios y observar la sensibilidad de la preferencia declarada ante distintas señales sociales.

Variable Central de Análisis

La variable principal fue la **preferencia declarada de reacción personal**, medida a través de la pregunta:

“Pensando en la situación descrita: ¿qué tan probable cree usted que sería su propia reacción en una situación similar?”

Esta variable se utilizó como proxy analítico de preferencia de comportamiento, en coherencia con la teoría de las normas sociales, lo que permitió examinar el grado de alineación entre la preferencia individual y las expectativas sociales percibidas, sin asumir una correspondencia directa con la conducta real.

Enfoque Interpretativo

El análisis de la información se desarrolló desde un **enfoque descriptivo-observacional**, orientado a identificar patrones de consenso, conformidad y ambigüedad normativa en torno a situaciones de riesgo de soborno. En coherencia con este enfoque, los resultados no se interpretaron como evidencia causal ni como evaluación del desempeño ético de personas u organizaciones, sino como expresiones de expectativas sociales percibidas en contextos organizacionales específicos.

Desde el marco teórico de las normas sociales propuesto por Bicchieri (2012) (2019), el objetivo interpretativo fue identificar **la presencia, la fragilidad o la ausencia de normas sociales** asociadas a la prevención del soborno, entendidas como estructuras de expectativas compartidas que orientan el comportamiento individual de manera interdependiente. En este sentido, el análisis se centró en la relación entre expectativas empíricas, expectativas normativas y preferencia declarada, más que en juicios morales individuales o en el cumplimiento formal de las reglas.

Este enfoque permitió comprender la acción ética como un fenómeno socialmente condicionado, dependiente de señales contextuales y de la percepción de consenso en el grupo de referencia.

Criterios Interpretativos para el Análisis de Normas Sociales

En coherencia con el enfoque interpretativo descrito y el marco metodológico del *SNET* (Institute for Reproductive Health, 2020), se definieron criterios interpretativos previos para el

análisis de las respuestas a las viñetas. Estos criterios permitieron evitar interpretaciones *ad hoc* y asegurar la consistencia analítica en la lectura de los resultados.

El análisis se orientó a identificar patrones de comportamiento interdependiente a partir de la **coherencia o variación de la preferencia declarada** frente a distintas configuraciones de expectativas sociales presentadas en las viñetas A, B y C. En particular, se consideraron tres escenarios interpretativos posibles:

Presencia de una Norma Social Fuerte

Se considera que existe una **norma social fuerte** cuando la mayoría de los participantes manifiesta una preferencia consistente de rechazar el soborno en todas las condiciones analizadas (viñetas A, B y C). Este patrón sugiere altos niveles de consenso y conformidad, en los que la preferencia individual se alinea con expectativas empíricas y normativas ampliamente compartidas dentro del grupo de referencia.

Desde la perspectiva de Bicchieri, este escenario indica la activación de una norma social estable, cuya vigencia no depende de señales contextuales específicas, sino de expectativas colectivas consolidadas.

Norma Social Frágil o Condicional

Se identifica una **norma social frágil o condicional** cuando la preferencia declarada de actuar con integridad varía significativamente según la configuración de expectativas sociales presentada en las viñetas. En este caso, la probabilidad de rechazo tiende a ser más alta cuando se explicitan expectativas empíricas claras de rechazo mayoritario (viñeta B), y disminuye en contextos de ambigüedad normativa (viñeta A) o presión jerárquica (viñeta C).

Este patrón sugiere que la conformidad depende de señales sociales específicas y que la norma, aunque existente, no se encuentra plenamente consolidada, lo que evidencia una mayor vulnerabilidad normativa.

Ausencia de Norma Social

Se considera que **no existe una norma social** cuando las respuestas se distribuyen sin un patrón coherente entre las distintas condiciones, mostrando variabilidad no sistemática ante la manipulación de las expectativas sociales. En este escenario, la preferencia declarada no se alinea de manera consistente con las expectativas empíricas o normativas presentadas, lo que sugiere que las decisiones se guían principalmente por convicciones personales o por evaluaciones situacionales aisladas.

Desde el enfoque de las normas sociales, este patrón indica la ausencia de un marco normativo común que coordine el comportamiento del grupo ante situaciones de riesgo de soborno.

Estos criterios interpretativos permitieron analizar los resultados de manera descriptiva y comparativa, identificando **niveles de fortaleza normativa** sin establecer tipologías rígidas ni realizar inferencias causales. Asimismo, facilitaron la comparación entre viñetas y sectores económicos, en coherencia con el objetivo diagnóstico del estudio.

Análisis de Resultados

Propósito, Alcance y Lógica del Análisis

Este capítulo presenta los resultados del instrumento aplicado para mapear y comprender patrones de comportamiento e interpretación social asociados a la prevención del soborno en contextos organizacionales del sector privado en interacción con actores del sector público.

El análisis se desarrolla desde un enfoque descriptivo–observacional, coherente con la teoría de normas sociales de Bicchieri (2012; 2019) y con el enfoque metodológico del *SNET* (Institute for Reproductive Health, 2020). En consecuencia, los resultados **no se interpretan como evidencia causal, no evalúan el desempeño ético** de personas u organizaciones, ni buscan establecer inferencias estadísticas generalizables.

La lectura analítica se estructura en cuatro niveles complementarios:

1. **Caracterización de la población encuestada**, con el fin de contextualizar los resultados y advertir cautelas interpretativas sectoriales.
2. **Resultados descriptivos del contexto perceptivo y normativo general**, que recogen percepciones sobre ocurrencia del soborno, formas más comunes y evaluaciones sociales de distintos cursos de acción.
3. **Expectativas empíricas y normativas percibidas**, entendidas como creencias sobre lo que otros hacen y aprueban dentro del entorno organizacional.
4. **Análisis central por viñetas contrafactuales (A, B y C)**, incluyendo comparación agregada y lectura por sectores económicos, como núcleo diagnóstico del estudio.

Esta secuencia permite observar patrones de consenso, conformidad y ambigüedad normativa, y derivar niveles interpretativos de fortaleza, fragilidad o ausencia de normas sociales asociadas a la prevención del soborno.

Caracterización de la Población Encuestada

Composición de la Muestra por Sector

La muestra está compuesta por **78 participantes**, distribuidos en seis sectores económicos estratégicos: asegurador, financiero, industrial, minero-energético, servicios públicos y telecomunicaciones.

Tabla 1

Composición de la muestra por sector

Sector	Participantes
Asegurador	4
Financiero	5
Industria	12
Minero Energético	6
Servicios Públicos	11
Telecomunicaciones	40
Total general	78

Nota. Distribución de la población encuestada por sector participante.

Como se observa en la Tabla 1, la mayor representación corresponde al sector de telecomunicaciones (40 participantes), seguido por industria (12) y servicios públicos (11).

Mientras que los sectores asegurador, financiero y minero-energético presentan tamaños muestrales menores, lo que implica que los resultados sectoriales deben leerse con cautela descriptiva, sin sobre interpretación.

Distribución por Género según Sector

La muestra presenta una distribución relativamente equilibrada por género, con una ligera mayoría de mujeres (41 mujeres y 37 hombres).

Tabla 2

Distribución por género según sector

Sector	Femenino	Masculino	Total
Asegurador	2	2	4
Financiero	2	3	5
Industria	5	7	12
Minero Energético	3	3	6
Servicios Públicos	2	2	4
Telecomunicaciones	20	20	40
Total general	41	37	78

Nota. Distribución de la población encuestada por género según sector participante.

Este equilibrio se mantiene, con variaciones moderadas, en la mayoría de los sectores, destacándose el caso de telecomunicaciones, donde se observa una paridad exacta.

Desde el enfoque de normas sociales, esta composición reduce el riesgo de que los patrones observados respondan a la sobrerrepresentación de un único grupo sociodemográfico, reforzando la lectura de los resultados como expresiones de **expectativas sociales compartidas**.

Distribución por Edad según Sector

Tabla 3

Distribución por edad según sector

Sector	<25	25–34	35–44	45–54	≥55	Total
Asegurador	0	1	2	1	0	4
Financiero	0	0	4	0	1	5
Industria	0	4	3	5	0	12
Minero Energético	0	1	3	2	0	6
Servicios Públicos	0	1	4	6	0	11
Telecomunicaciones	5	8	13	14	0	40
Total general	5	15	29	28	1	78

Nota. Distribución de la población encuestada por rango de edad según sector participante.

La muestra se concentra mayoritariamente en los rangos de **35 a 44 años (29 personas)** y **45 a 54 años (28 personas)**, lo que sugiere una población con trayectoria laboral consolidada y experiencia organizacional suficiente para proyectarse en los dilemas planteados en las viñetas.

Este perfil resulta pertinente para el análisis, sin que se asuma que la edad explique las respuestas observadas.

Distribución Conjunta por Edad y Género

Tabla 4

Distribución conjunta por edad y género

F = femenino, M = masculino.

Sector	<25		25–34		35–44		45–54		≥55		Total
	F	M	F	M	F	M	F	M	F	M	
Asegurador	0	0	0	0	0	1	2	0	0	1	4
Financiero	0	0	0	1	0	0	2	2	0	0	5
Industria	0	0	0	0	3	1	2	1	0	5	12
Minero Energético	0	0	0	0	1	0	0	3	2	0	6
Servicios Públicos	0	0	0	0	0	1	4	0	5	1	11
Telecomunicaciones	1	4	0	5	3	8	5	6	8	0	40
Total general	1	4	0	6	7	11	15	12	15	7	78

Nota. Distribución de la población encuestada por edad y género según sector participante.

El cruce entre edad y género muestra una **distribución interna no homogénea** en los sectores, especialmente en telecomunicaciones e industria. Esta diversidad refuerza la interpretación de los resultados del análisis de viñetas como patrones colectivos relativamente estables, y no como respuestas dominadas por un perfil sociodemográfico homogéneo. Desde la perspectiva de Bicchieri, la consistencia de las respuestas en grupos socialmente diversos constituye un indicio relevante de la presencia —o ausencia— de normas sociales compartidas,

dado que dichas normas operan precisamente como mecanismos de coordinación en contextos heterogéneos.

Resultados Descriptivos del Contexto Perceptivo y Normativo General

Percepción de la Frecuencia de Ocurrencia de Soborno

La Tabla 5 presenta la distribución de respuestas a la pregunta: *¿Con qué frecuencia cree usted que ocurren situaciones de soborno en su sector o tipo de organización?*, desagregada por sector económico.

Tabla 5

Percepción de la frecuencia de ocurrencia de soborno

Sector	Muy frecuentemente	Frecuentemente	A veces	Rara vez	Nunca
Asegurador	0	0	3	1	0
Financiero	0	2	0	3	0
Industria	0	3	4	5	0
Minero Energético	0	2	2	1	1
Servicios Públicos	0	0	6	3	2
Telecomunicaciones	2	5	11	12	10
Total general	2	12	26	25	13

Nota. Percepción de frecuencia de ocurrencia de soborno en la población encuestada según sector participante.

Esta pregunta capta **percepciones generales de frecuencia**, no experiencias directas ni autorreportes de conducta. En términos analíticos, se trata de una aproximación al entorno perceptivo en el que operan las decisiones.

Resultados Generales.

A nivel agregado, las respuestas se distribuyen de la siguiente manera:

“Nunca”: 13 respuestas

“Rara vez”: 25 respuestas

“A veces”: 26 respuestas

“Frecuentemente”: 12 respuestas

“Muy frecuentemente”: 2 respuestas

Desde una lectura observacional, la percepción predominante se concentra en **frecuencias intermedias o bajas** (“a veces” y “rara vez”), que en conjunto representan más de la mitad de las respuestas. Las categorías extremas —“muy frecuentemente” y “nunca”— presentan un menor peso relativo en el total de la muestra.

Este patrón sugiere una percepción parcialmente alineada, en la que el soborno es reconocido como un fenómeno **existente pero no dominante** en el entorno sectorial. La concentración de respuestas en las categorías “a veces” y “rara vez” indica que, desde la percepción de los encuestados, el soborno no se considera inexistente, pero tampoco se interpreta como una práctica frecuente o generalizada.

Resultados por Sector.

Asegurador (N = 4)

Las respuestas se concentran en:

- “A veces” (3)
- “Rara vez” (1)
- No se registran respuestas en las categorías de mayor frecuencia.

Desde una lectura descriptiva, la percepción del soborno en este sector se sitúa en frecuencias ocasionales, sin indicios de normalización abierta.

Financiero (N = 5)

Las respuestas se distribuyen entre:

- “Frecuentemente” (2)
- “Rara vez” (3)

Este sector presenta una dispersión interna, con coexistencia de percepciones de baja y de mayor frecuencia, lo que indica la ausencia de un consenso perceptivo claro sobre la ocurrencia del soborno.

Industria (N = 12)

Las respuestas se concentran en:

- “A veces” (4)
- “Frecuentemente” (3)
- “Rara vez” (5)
- No se reportan respuestas en “nunca” ni en “muy frecuentemente”.

La distribución muestra un gradiente continuo de percepciones, sin polarización, lo que sugiere una percepción relativamente extendida de la ocurrencia ocasional del fenómeno.

Minero Energético (N = 6)

Las respuestas se distribuyen entre:

- “A veces” (2)
- “Frecuentemente” (2)
- “Nunca” (1)
- “Rara vez” (1)

Este sector exhibe una alta variabilidad interna, con presencia de todas las categorías salvo “muy frecuentemente”. Según lo observado, no se identifica una narrativa dominante sobre la frecuencia del soborno.

Servicios Públicos (N = 11)

Las respuestas se concentran en:

- “A veces” (6)
- “Nunca” (2)
- “Rara vez” (3)

Predominan las percepciones de ocurrencia ocasional o baja, aunque persiste un grupo que percibe la ausencia del fenómeno. Nuevamente, se observa diversidad perceptiva en el sector.

Telecomunicaciones (N = 40)

Es el sector con mayor tamaño muestral y mayor dispersión:

- “A veces” (11)
- “Frecuentemente” (5)
- “Muy frecuentemente” (2)
- “Nunca” (10)
- “Rara vez” (12)

Este sector abarca todas las categorías de respuesta, incluidas las más extremas, lo que refleja un campo perceptivo altamente heterogéneo. Dado su peso en la muestra, esta variabilidad resulta especialmente relevante para interpretar los resultados posteriores.

Lectura Analítica desde el Marco de Normas Sociales.

Desde el enfoque de Bicchieri (2012; 2019; 2017) y el *SNET* (Institute for Reproductive Health, 2020), esta tabla aporta información sobre el entorno perceptivo en el que los individuos evalúan situaciones de soborno, pero no permite identificar por sí sola la existencia ni la fortaleza de las normas sociales.

En particular:

- La coexistencia de percepciones de baja, media y alta frecuencia en varios sectores sugiere expectativas empíricas no alineadas.
- Esta falta de alineación indica que, al menos a nivel general, no existe un consenso claro sobre “lo que suele ocurrir” en relación con el soborno.
- En términos analíticos, esto refuerza la pertinencia de utilizar viñetas contrafactuales, que permiten observar cómo cambian las intenciones y

evaluaciones cuando se manipulan explícitamente las expectativas empíricas y normativas.

Formas de Soborno Percibidas como más Comunes

La Tabla 6 presenta la distribución de respuestas a la pregunta: *¿Qué formas de soborno considera que son más comunes en los entornos empresariales?*, desagregada por sector económico.

Tabla 6

Formas de soborno percibidas como más comunes

Sector	Entregar regalos.	Ofrecer dinero.	Ofrecer favores personales o profesionales.	Prometer beneficios futuros.	NA	Total general
Asegurador	2	0	2	0	0	4
Financiero	2	2	0	0	1	5
Industria	5	2	2	3	0	12
Minero Energético	3	0	1	2	0	6
Servicios Públicos	3	5	2	1	0	11
Telecomunicaciones	18	10	5	7	0	40
Total general	33	19	12	13	1	78

Nota. Formas de soborno percibidas en la población encuestada como más comunes según sector participante.

Esta pregunta permite identificar representaciones compartidas sobre las prácticas que los participantes asocian al soborno en el ámbito empresarial. Desde el marco conceptual, se trata de una **medida descriptiva de percepción** que aporta información sobre los modelos mentales y las categorías culturales a través de los cuales se reconoce —o se delimita— el fenómeno del soborno.

En términos del enfoque de normas sociales (Bicchieri, 2012; 2019; 2017) , esta pregunta no identifica normas en sí mismas, pero sí contribuye a comprender:

- Qué conductas son salientes,

- Cuáles son reconocidos como problemáticas, y
- Qué tipos de prácticas podrían situarse en zonas de ambigüedad normativa.

Resultados Generales.

A nivel agregado, las respuestas se distribuyen de la siguiente manera:

- Entregar regalos (objetos, bienes o servicios): 33 respuestas
- Ofrecer dinero para influir en una decisión: 19 respuestas
- Prometer beneficios futuros: 13 respuestas
- Ofrecer favores personales o profesionales: 12 respuestas
- NA: 1 respuesta⁴,

Desde una lectura descriptiva, se observa que las formas de soborno **no monetarias directas** —en particular, la entrega de regalos— son las más frecuentemente mencionadas, superando incluso a la oferta explícita de dinero.

Este patrón sugiere que, en la percepción de los participantes, el soborno en los entornos empresariales **no se reduce a intercambios monetarios explícitos**, sino que también se manifiesta de manera relevante a través de **prácticas relacionales, simbólicas o indirectas**.

Resultados por Sector.

Asegurador (N = 4)

Las respuestas se concentran exclusivamente en:

- Entrega de regalos (2)
- Oferta de favores personales o profesionales (2)
- No se reportan menciones a dinero ni a beneficios futuros.

⁴ La categoría **NA** corresponde a una respuesta en la que la persona encuestada indicó una limitación técnica del instrumento que le impidió seleccionar todas las opciones que consideraba aplicables. Esta categoría se utilizó únicamente para efectos de tabulación y no debe interpretarse como ausencia de percepción o desconocimiento del fenómeno.

Según lo observado, el soborno se percibe en este sector principalmente a través de **intercambios no monetarios**, asociados a relaciones o gestos simbólicos.

Financiero (N = 5)

Las respuestas se distribuyen entre:

- Entrega de regalos (2)
- Oferta de dinero (2)
- NA (1)

Este sector muestra una **coexistencia de representaciones**, en la que conviven formas tradicionales (dinero) con prácticas más indirectas (regalos), sin una forma claramente dominante.

Industria (N = 12)

Las respuestas se reparten entre:

- Entrega de regalos (5)
- Oferta de dinero (2)
- Oferta de favores personales o profesionales (2)
- Promesa de beneficios futuros (3)

Este sector presenta una distribución heterogénea de las formas percibidas, lo que sugiere la coexistencia de distintas prácticas asociadas al soborno, sin una modalidad dominante en el plano perceptivo.

Minero Energético (N = 6)

Las respuestas se concentran en:

- Entrega de regalos (3)
- Oferta de favores personales o profesionales (1)
- Promesa de beneficios futuros (2)
- No se reportan menciones a dinero.

La percepción del soborno se asocia principalmente a **intercambios relacionales y promesas**, más que a transacciones monetarias directas.

Servicios Públicos (N = 11)

Las respuestas se distribuyen entre:

- Entrega de regalos (3)
- Oferta de dinero (5)
- Oferta de favores personales o profesionales (2)
- Promesa de beneficios futuros (1)

En este sector, la oferta de dinero es la modalidad más mencionada, aunque coexiste con otras. Esto sugiere una **percepción más explícita y directa del soborno**, sin que ello excluya las prácticas indirectas.

Telecomunicaciones (N = 40)

Dado su mayor tamaño muestral, este sector presenta la mayor diversidad:

- Entrega de regalos (18)
- Oferta de dinero (10)
- Oferta de favores personales o profesionales (5)
- Promesa de beneficios futuros (7)

Se observa una clara predominancia de los **regalos**, seguida del dinero, lo que refuerza la idea de que las prácticas indirectas ocupan un lugar central en la representación del soborno en este sector.

Lectura Analítica desde el Marco de Normas Sociales.

Desde el enfoque de Bicchieri (2012; 2019; 2017) y el *SNET* (Institute for Reproductive Health, 2020), estos resultados permiten identificar elementos relevantes para el análisis posterior:

La alta frecuencia de menciones a regalos, favores y beneficios futuros sugiere la existencia de **zonas grises normativas**, entendidas como situaciones en las que no existe un consenso claro y compartido sobre si una conducta constituye o no soborno. Esta interpretación se sustenta en el hecho de que dichas prácticas aparecen recurrentemente como formas percibidas de soborno, pero coexisten con una alta variabilidad sectorial y con su carácter indirecto o relacional, lo que indica que su evaluación moral y normativa puede depender del contexto, del tipo de interacción y de las expectativas atribuidas a otros actores.

Estas formas indirectas suelen estar más expuestas a la ambigüedad moral, la reinterpretación contextual y la racionalización, lo que las convierte en escenarios propicios para la **fragmentación normativa**, entendida como la coexistencia de interpretaciones divergentes sobre qué conductas son aceptables, toleradas o sancionables dentro del contexto organizacional, aun cuando existan reglas formales que las regulen.

La coexistencia de múltiples formas percibidas en los sectores refuerza la idea de un **campo normativo no homogéneo**, en el que las expectativas empíricas sobre “qué cuenta como soborno” pueden variar entre grupos y contextos.

Juicios Personales sobre Cursos de Acción

Las siguientes tablas presentan los resultados de la pregunta: *De acuerdo con su opinión, ¿qué tan apropiados o inapropiados considera usted los siguientes comportamientos?*, aplicada a cuatro cursos de acción posibles ante un ofrecimiento indebido.

Esta batería permite observar **juicios normativos individuales** sobre distintas respuestas posibles y constituye una medición directa de **creencias personales** respecto a la adecuación de conductas, diferenciándose analíticamente de las preguntas sobre expectativas empíricas o normativas.

Desde el enfoque de las normas sociales, estas preguntas aportan información sobre creencias personales que luego pueden compararse con expectativas empíricas y normativas captadas en las viñetas.

Evento 1: Aceptar el Ofrecimiento para Agilizar el Trámite.

Tabla 7

Evento 1

Sector	Totalmente inapropiado	Algo inapropiado	Neutral	Algo apropiado	Totalmente apropiado	Total general
Asegurador	4	0	0	0	0	4
Financiero	5	0	0	0	0	5
Industria	11	0	1	0	0	12
Minero Energético	6	0	0	0	0	6
Servicios Públicos	11	0	0	0	0	11
Telecomunicaciones	39	0	0	1	0	40
Total general	76	0	1	1	0	78

Nota. Juicios personales de la población encuestada sobre cursos de acción según sector participante.

A nivel agregado:

- **76 de 78 participantes** califican este comportamiento como **“totalmente inapropiado”**.
- Se registran 1 respuesta neutral o ambigua y 1 respuesta en la que lo considera algo apropiado.

Por sector:

- En los sectores Asegurador, Financiero, Minero-Energético y de Servicios Públicos, el rechazo es unánime.
- En Industria, se observa una única respuesta neutral.
- En Telecomunicaciones, se registra una respuesta que califica el comportamiento como “apropiado”.

Desde una perspectiva descriptiva, estos resultados muestran un **alto consenso normativo individual** en torno a la inaceptabilidad de aceptar un ofrecimiento indebido. La

presencia de respuestas aisladas que se apartan del rechazo absoluto no altera el patrón general, pero sí indica la existencia de **márgenes mínimos de ambigüedad** en ciertos contextos sectoriales.

Evento 2: Rechazar el Ofrecimiento y Seguir el Proceso Regular.

Tabla 8

Evento 2

Sector	Totalmente inapropiado	Algo inapropiado	Neutral	Algo apropiado	Totalmente apropiado
Asegurador	0	0	0	0	4
Financiero	0	0	0	0	5
Industria	2	1	0	1	8
Minero Energético	1	0	0	0	5
Servicios Públicos	2	0	0	0	9
Telecomunicaciones	1	0	1	0	38
Total general	6	1	1	1	69

Nota. Juicios personales de la población encuestada sobre cursos de acción según sector participante.

En el total de la muestra:

- **69 de 78 respuestas** califican este comportamiento como “**totalmente apropiado**”.
- Las respuestas restantes se distribuyen entre:
 - 6 “totalmente inapropiado”,
 - 1 “algo inapropiado”,
 - 1 “neutral”,
 - 1 “algo apropiado”.

Por sector:

- En **Asegurador y Financiero**, el comportamiento se califica como totalmente apropiado por todos los participantes.
- En **Industria y Servicios Públicos**, aparecen algunas respuestas que lo consideran inapropiado o ambiguo.
- En **Telecomunicaciones**, el respaldo es casi unánime, con una mínima dispersión.

Estos resultados muestran que el rechazo del ofrecimiento y el seguimiento del proceso regular constituyen, para la mayoría de las participantes, un **referente normativo positivo claro**. No obstante, la presencia de respuestas minoritarias que no lo califican como plenamente apropiado sugiere que, en ciertos contextos, esta conducta puede no percibirse como completamente exenta de costos o tensiones.

Evento 3: Informar el Ofrecimiento al Área de Cumplimiento o Ética.

Tabla 9

Evento 3

Sector	Totalmente inapropiado	Algo inapropiado	Neutral	Algo apropiado	Totalmente apropiado
Asegurador	0	0	0	0	4
Financiero	0	0	0	0	5
Industria	0	0	0	2	10
Minero Energético	1	0	0	0	5
Servicios Públicos	2	0	0	1	8
Telecomunicaciones	0	0	0	1	39
Total general	3	0	0	4	71

Nota. Juicios personales de la población encuestada sobre cursos de acción según sector participante.

A nivel general:

- **71 de 78 participantes** consideran este comportamiento “**totalmente apropiado**”.

- 4 lo consideran “algo apropiado”.
- 3 lo consideran “totalmente inapropiado”.

Por sector:

- En Asegurador, Financiero y Telecomunicaciones, la valoración positiva es prácticamente unánime.
- En Industria y Servicios Públicos, aparecen algunas respuestas que califican el comportamiento como apropiado o inapropiado.
- En Minero Energético, se registra una respuesta que lo considera totalmente inapropiado.

La alta valoración positiva de este comportamiento sugiere un respaldo declarativo significativo a los mecanismos formales de reporte. No obstante, la presencia de respuestas que lo consideran inapropiado, aunque minoritarias, introduce un elemento relevante para el análisis posterior, en la medida en que apunta a posibles tensiones entre la norma declarada y la experiencia organizacional concreta.

Evento 4: No Hacer Nada y Dejar que el Proceso Siga su Curso.

Tabla 10

Evento 4

Sector	Totalmente inapropiado	Algo inapropiado	Neutral	Algo apropiado	Totalmente apropiado
Asegurador	2	1	1	0	0
Financiero	4	1	0	0	0
Industria	10	2	0	0	0
Minero Energético	4	2	0	0	0
Servicios Públicos	7	3	1	0	0
Telecomunicaciones	29	5	3	1	2
Total general	56	14	5	1	2

Nota. Juicios personales de la población encuestada sobre cursos de acción según sector participante.

En el total de la muestra:

- **56 de 78 participantes** califican este comportamiento como “**totalmente inapropiado**”.
- 14 lo consideran “algo inapropiado”.
- 5 lo consideran “neutral”.
- 3 lo consideran “apropiado” o “totalmente apropiado”.

Por sector:

- **El rechazo es mayoritario en todos los sectores.**
- En Telecomunicaciones, se observa la mayor dispersión de respuestas, incluyendo algunas que consideran este comportamiento apropiado.
- En Servicios Públicos e Industria, aparecen respuestas neutras o ambiguas.

Aunque predomina la valoración negativa, este es el comportamiento que presenta **mayor dispersión de juicios**, lo que sugiere que la inacción ante un ofrecimiento indebido puede interpretarse de manera más ambigua según el contexto.

Lectura Transversal Desde el Enfoque de Normas Sociales.

Consideradas en conjunto, estas tablas muestran un patrón claro: Existe un **consenso declarativo fuerte** sobre la inaceptabilidad de aceptar ofrecimientos indebidos y la conveniencia de rechazarlos o reportarlos.

Sin embargo, ciertos comportamientos —especialmente no hacer nada— presentan **zonas de ambigüedad**, lo que se refleja en la dispersión de respuestas.

Desde el marco de Bicchieri, estos resultados permiten distinguir entre creencias personales ampliamente alineadas, y la necesidad de analizar, mediante las viñetas, si estas creencias se traducen o no en expectativas empíricas y normativas compartidas.

Expectativas Empíricas y Normativas Percibidas

Las siguientes tablas recogen las respuestas a la pregunta: *En su opinión, ¿qué calificación cree que la mayoría de sus compañeros de trabajo daría a cada uno de los siguientes comportamientos?*

A diferencia de la batería anterior —centrada en juicios personales—, estas preguntas permiten observar expectativas empíricas y normativas percibidas, es decir, aquello que los participantes creen que otros piensan y aprueban en su entorno laboral.

Desde el marco de normas sociales propuesto por Bicchieri (2019), estas percepciones son fundamentales, ya que las normas no dependen exclusivamente de convicciones individuales, sino de creencias compartidas sobre lo que hacen los demás, y lo que los demás consideran apropiado o inapropiado.

Por tanto, los resultados que se presentan a continuación permiten analizar los niveles de consenso percibido, las zonas de ambigüedad normativa y las posibles desalineaciones entre creencias personales y expectativas sociales, sin evaluar conductas reales ni el desempeño organizacional.

Evento 1: Aceptar el Ofrecimiento para Agilizar el Trámite.

Tabla 11

Evento 1

Sector	Totalmente inapropiado	Algo inapropiado	Neutral	Algo apropiado	Totalmente apropiado
Asegurador	2	2	0	0	0
Financiero	5	0	0	0	0
Industria	8	2	1	0	1
Minero Energético	5	1	0	0	0
Servicios Públicos	7	3	1	0	0
Telecomunicaciones	36	3	0	1	0
Total general	63	11	2	1	1

Nota. Expectativas empíricas y normativas percibidas de la población encuestada según sector participante.

En el total de la muestra:

- **63 participantes** consideran que la mayoría de sus compañeros calificaría este comportamiento como “**totalmente inapropiado**”.
- 11 creen que sería visto como “algo inapropiado”.
- Solo 4 respuestas se distribuyen entre neutralidad o valoración positiva.

Por sector:

- En Financiero, el rechazo percibido es unánime.
- En Telecomunicaciones, 36 de 40 respuestas indican que el entorno lo consideraría totalmente inapropiado, con una dispersión mínima.
- En Industria y Servicios Públicos, aparecen algunas percepciones de ambigüedad o de ligera tolerancia, aunque siguen siendo claramente minoritarias.

Estos resultados muestran un **alto nivel de consenso empírico percibido** respecto de la desaprobación del soborno. La gran mayoría de los participantes cree que su entorno laboral rechazaría este comportamiento, lo que sugiere una **expectativa empírica ampliamente compartida** de inaceptabilidad.

No obstante, la aparición de respuestas marginales que anticipan neutralidad o aprobación indica que, en algunos contextos, pueden persistir **zonas grises de interpretación**, relevantes para el análisis posterior de viñetas.

Evento 2: Rechazar el Ofrecimiento y Seguir el Proceso Regular.

Tabla 12

Evento 2

Sector	Totalmente inapropiado	Algo inapropiado	Neutral	Algo apropiado	Totalmente apropiado
--------	------------------------	------------------	---------	----------------	----------------------

Asegurador	0	0	0	1	3
Financiero	0	0	0	0	5
Industria	0	1	0	5	6
Minero Energético	0	1	0	0	5
Servicios Públicos	0	1	2	1	7
Telecomunicaciones	1	1	1	2	35
Total general	1	4	3	9	61

Nota. Expectativas empíricas y normativas percibidas de la población encuestada según sector participante.

A nivel general:

- **61 participantes** consideran que la mayoría de sus compañeros calificaría este comportamiento como “**totalmente apropiado**”.
- 9 lo consideran “algo apropiado”.
- Las valoraciones negativas o neutrales son escasas.

Por sector:

- En Financiero, el respaldo percibido es absoluto.
- En Telecomunicaciones, 35 de 40 respuestas indican que sería considerado totalmente apropiado.
- En Industria y Servicios Públicos, se observa una mayor dispersión, con algunas percepciones de neutralidad o de desaprobación leve.

Este patrón indica la existencia de una **expectativa normativa positiva** clara: los participantes perciben que su entorno aprueba el rechazo del ofrecimiento indebido. La presencia de respuestas minoritarias que no lo califican como totalmente apropiado sugiere que, en ciertos sectores, esta conducta puede estar sujeta a **tensiones contextuales**, aunque sin alterar el consenso general.

Evento 3: Informar el Ofrecimiento al Área de Cumplimiento o Ética.

Tabla 13

Evento 3

Sector	Totalmente inapropiado	Algo inapropiado	Neutral	Algo apropiado	Totalmente apropiado
Asegurador	0	0	0	3	1
Financiero	0	0	0	0	5
Industria	0	1	2	2	7
Minero Energético	1	0	0	3	2
Servicios Públicos	0	2	2	0	7
Telecomunicaciones	2	0	1	4	33
Total general	3	3	5	12	55

Nota. Expectativas empíricas y normativas percibidas de la población encuestada según sector participante.

En el total de la muestra:

- **55 participantes** consideran que la mayoría de sus compañeros calificaría este comportamiento como “**totalmente apropiado**”.
- 12 lo califican como “algo apropiado”.
- 11 respuestas se distribuyen entre neutralidad o desaprobación.

Por sector:

- En Financiero, la percepción positiva es unánime.
- En Telecomunicaciones, predomina la aprobación, aunque con mayor dispersión que en el evento anterior.
- En Industria, Servicios Públicos y Minero Energético, aparecen percepciones más variadas, que incluyen neutralidad y desaprobación.

Aunque persiste una expectativa normativa mayoritariamente positiva, este evento presenta un **menor consenso percibido** que el rechazo directo del ofrecimiento. Esto sugiere

que el reporte formal, si bien es valorado, puede estar asociado a **costos sociales percibidos**, a la incertidumbre o a experiencias organizacionales diferenciadas.

Desde el enfoque de las normas sociales, este hallazgo es relevante porque indica que la aprobación del reporte no es homogénea, lo que puede afectar su activación como conducta socialmente reforzada.

Evento 4: No Hacer Nada y Dejar que el Proceso Siga su Curso.

Tabla 14

Evento 4

Sector	Totalmente inapropiado	Algo inapropiado	Neutral	Algo apropiado	Totalmente apropiado
Asegurador	1	2	0	1	0
Financiero	4	1	0	0	0
Industria	7	4	1	0	0
Minero Energético	1	0	4	0	1
Servicios Públicos	5	3	3	0	0
Telecomunicaciones	27	7	2	2	2
Total general	45	17	10	3	3

Nota. Expectativas empíricas y normativas percibidas de la población encuestada según sector participante.

A nivel agregado:

- **45 participantes** consideran que la mayoría de sus compañeros consideraría este comportamiento “**totalmente inapropiado**”.
- 17 lo consideran “algo inapropiado”.
- 16 respuestas se distribuyen entre la neutralidad y la valoración positiva.

Por sector:

- En **Telecomunicaciones**, aunque predomina la desaprobación, se observa la mayor dispersión de respuestas.

- En **Industria y Servicios Públicos**, se observan niveles relevantes de ambigüedad.
- En **Minero Energético**, destaca la percepción de neutralidad en una parte del grupo.

Este evento presenta el **menor nivel de consenso normativo percibido** de toda la batería. Si bien predomina la desaprobación, la dispersión de respuestas indica que la inacción ante un ofrecimiento indebido puede interpretarse de manera ambigua en ciertos contextos, lo que la convierte en una **zona normativa particularmente frágil**.

Consenso Percibido sobre la Inapropiación del Soborno

Ante la pregunta sobre cuántos compañeros considerarían inapropiado aceptar el ofrecimiento:

Tabla 15

Consenso percibido sobre la inapropiación del soborno

Sector	Ninguno	Menos del 25 %	Entre 25 % y 50 %	Entre 50 % y 75 %	Más del 75 %
Asegurador	0	0	0	1	3
Financiero	0	0	0	0	5
Industria	0	0	1	1	10
Minero Energético	0	1	0	0	5
Servicios Públicos	0	0	1	1	9
Telecomunicaciones	0	3	1	7	29
Total general	0	4	3	10	61

Nota. Consenso percibido sobre la inapropiación del soborno de la población encuestada según sector participante.

- **61 de 78 participantes** estiman que **más del 75 %** de sus compañeros lo considerarían inapropiado.
- 10 estiman que entre el 50 % y el 75 %.

- Solo 4 creen que menos del 25 % lo consideraría inapropiado.

Este patrón se repite de manera consistente en todos los sectores, especialmente en **Telecomunicaciones, Financiero e Industria**.

Este resultado refuerza la existencia de un **alto consenso empírico respecto del** rechazo del soborno. Desde la teoría de Bicchieri, esta percepción constituye una condición clave para la activación de una norma social: los individuos creen que la mayoría actúa —o actuaría— de manera consistente con la norma.

Percepción de Tolerancia Organizacional al Soborno

Tabla 16

Percepción de tolerancia organizacional al soborno

Sector	Ninguno	Menos del 25 %	Entre 25 % y 50 %	Entre 50 % y 75 %	Más del 75 %
Asegurador	1	2	0	0	1
Financiero	2	1	0	0	2
Industria	7	2	1	0	2
Minero Energético	1	4	0	0	1
Servicios Públicos	3	6	1	1	0
Telecomunicaciones	12	12	2	6	8
Total general	26	27	4	7	14

Nota. Percepción de tolerancia organizacional al soborno de la población encuestada según sector participante

Cuando se indaga por el porcentaje de personas de la organización que considerarían **apropiado o totalmente apropiado** aceptar el ofrecimiento, los resultados muestran una distribución inversa:

- **26 participantes** consideran que **nadie** lo calificaría como apropiado.
- **27** estiman que menos del 25 % lo haría.

- Solo **14** creen que más del 75 % lo consideraría apropiado.

Esta distribución refuerza la idea de una **baja tolerancia percibida** al soborno a nivel organizacional, aunque con mayor dispersión sectorial, en particular en Telecomunicaciones e Industria, donde se observa una mayor heterogeneidad de percepciones.

Desde el enfoque de normas sociales, estos resultados no permiten concluir la existencia de una norma social, dado que la pregunta no capta expectativas empíricas claras (“lo que la mayoría hace”) ni expectativas normativas explícitas (“lo que la mayoría aprueba o desaprueba”), sino **preferencias percibidas y estimaciones subjetivas sobre la aceptación del comportamiento**. En este sentido, lo que se observa es una **preferencia ampliamente compartida por el rechazo**, más que una norma social plenamente identificable.

Sin embargo, esta percepción de tolerancia organizacional constituye una pista analítica relevante. La coexistencia de una fuerte desaprobación declarada del soborno con estimaciones —aunque minoritarias— de aceptación en ciertos sectores podría estar asociada a un conjunto más amplio de creencias sobre el fenómeno, particularmente aquellas relacionadas con la efectividad real de las sanciones o con la percepción de que este tipo de conductas “no siempre son penalizadas”.

Esta interpretación debe entenderse únicamente como una conjetura analítica, pero no sustentada directamente en los datos del estudio. El instrumento no recoge información empírica sobre la aplicación efectiva de sanciones ni sobre experiencias concretas de impunidad, por lo que no es posible establecer conclusiones en ese sentido.

En conjunto, este apartado muestra que, si bien existe una preferencia clara por el rechazo al soborno, la percepción de tolerancia organizacional introduce matices importantes sobre la **claridad, estabilidad y credibilidad del entorno normativo**, elementos que resultan fundamentales para interpretar, en los apartados siguientes, cómo estas percepciones interactúan con la intención declarada cuando se introducen escenarios de ambigüedad o presión social a través de las viñetas.

Expectativas Empíricas en Cargos Similares

Tabla 17

Expectativas empíricas en cargos similares

Sector	Ninguno	Menos del 25 %	Entre 25 % y 50 %	Entre 50 % y 75 %	Más del 75 %
Asegurador	0	0	0	2	2
Financiero	0	0	0	0	5
Industria	0	0	4	0	8
Minero Energético	0	0	0	0	6
Servicios Públicos	0	0	0	4	7
Telecomunicaciones	0	1	6	5	28
Total general	0	1	10	11	56

Nota. Expectativas empíricas de la población encuestada sobre personas en cargos similares según sector participante

Al preguntar qué porcentaje de personas en cargos similares rechazaría el ofrecimiento:

- **56 participantes** consideran que **más del 75 %** lo rechazaría.
- **11** ubican este rechazo entre 50 % y 75 %.
- Solo **1** persona cree que menos del 25 % lo rechazaría.

Este patrón se mantiene de forma consistente en todos los sectores, con especial fuerza en Financiero, Minero-Energético y Servicios Públicos. Desde una lectura observacional, esto indica que los participantes perciben el rechazo como una respuesta esperada entre pares funcionales, lo que refuerza el carácter interdependiente del comportamiento ético.

Evaluación Social del Rechazo al Ofrecimiento (Expectativas Normativas)

Tabla 18

Evaluación social del rechazo al ofrecimiento

Sector	Algo apropiada	Algo inapropiada	Neutral	Totalmente apropiada	Totalmente inapropiada

Asegurador	1	0	0	3	0
Financiero	0	0	0	4	1
Industria	3	1	0	6	2
Minero Energético	1	0	0	3	2
Servicios Públicos	1	1	1	5	3
Telecomunicaciones	7	6	0	23	4
Total general	13	8	1	44	12

Nota. Evaluación social del rechazo al ofrecimiento (expectativas normativas) de la población encuestada según sector participante

Ante la pregunta sobre qué diría la mayoría de los compañeros respecto a **rechazar el ofrecimiento y seguir el proceso regular**:

- **44 participantes** indican que sería considerado **totalmente apropiado**.
- **13** lo consideran apropiado.
- Solo **21** respuestas se distribuyen entre la desaprobación y la ambigüedad.

Aunque predomina claramente la aprobación, se observa cierta **dispersión sectorial**, especialmente en **Telecomunicaciones e Industria**, donde aparecen valoraciones menos categóricas. Esto sugiere que, si bien existe una expectativa normativa positiva, su intensidad puede variar según el contexto organizacional.

Interpretación Social de la Situación (Marco Cognitivo Compartido)

Tabla 19

Interpretación social de la situación

Sector	Caso claro de soborno o falta de integridad	Práctica tolerada o normal en ciertos contextos	Situación ambigua o difícil de juzgar	No sabría cómo interpretarla
Asegurador	3	0	1	0
Financiero	5	0	0	0
Industria	9	1	1	1

Minero Energético	5	1	0	0
Servicios Públicos	10	1	0	0
Telecomunicaciones	30	3	4	3
Total general	62	6	6	4

Nota. Interpretación social de la situación (marco cognitivo compartido) de la población encuestada según sector participante

Al indagar cómo un miembro promedio del grupo interpretaría la situación:

- **62 participantes** consideran que sería vista como un **caso claro de soborno o falta de integridad.**
- **6** la interpretarían como una práctica tolerada.
- **6** como una situación ambigua.
- **4** no sabrían cómo interpretarla.

Este resultado indica una **definición social relativamente clara** del evento como problemático, aunque con la presencia de minorías interpretativas que perciben ambigüedad o normalización, especialmente en Telecomunicaciones e Industria.

Desde el marco conceptual, estas diferencias son relevantes porque las normas sociales no dependen solo de reglas formales, sino de cómo se interpreta colectivamente una situación concreta.

Respuesta Organizacional Esperada Ante el Soborno

Tabla 20

Respuesta organizacional esperada ante el soborno

Sector	Aplicar una sanción conforme al procedimiento establecido en el código de ética y	Llamar la atención verbalmente	No sabe / Prefiere no responder	Reportar el caso a las autoridades

	cumplimiento de la organización			
Asegurador	4	0	0	0
Financiero	5	0	0	0
Industria	9	1	1	1
Minero Energético	5	0	0	1
Servicios Públicos	10	0	0	1
Telecomunicaciones	33	2	1	4
Total general	66	3	2	7

Nota. Respuesta organizacional que la población encuestada percibe como esperada ante el soborno según el sector participante

Frente a la pregunta sobre qué debería hacer la empresa si una persona acepta un ofrecimiento indebido:

- **66 participantes** consideran que debería aplicarse una sanción conforme al código de ética.
- **7** optarían por reportar a las autoridades.
- Solo **5** respuestas se distribuyen entre llamado de atención o no respuesta.

Este patrón se observa de manera consistente en todos los sectores, lo que sugiere una expectativa organizacional clara respecto a la respuesta institucional frente al soborno, reforzando la percepción de reglas formales activas y conocidas.

Percepción de Acuerdo Organizacional y Coherencia en Sanciones

La Tabla 21 presenta los resultados asociados a la percepción de los participantes sobre la existencia de un acuerdo claro en su organización respecto a lo que se considera una conducta apropiada frente a ofrecimientos indebidos.

Tabla 21

Percepción de acuerdo organizacional y coherencia en sanciones

Sector	Sí, completamente	En parte	No, hay opiniones divididas	No, cada persona actúa según su propio criterio
Asegurador	2	2	0	0
Financiero	5	0	0	0
Industria	10	2	0	0
Minero Energético	6	0	0	0
Servicios Públicos	8	3	0	0
Telecomunicaciones	39	1	0	0
Total general	70	8	0	0

Nota. Percepción de la población encuestada sobre el acuerdo organizacional y coherencia en sanciones según el sector participante

Respecto a la existencia de un acuerdo claro sobre lo que se considera conducta apropiada:

- **70 de 78 participantes** responden “sí, completamente”.
- **8** consideran que existe solo en parte.
- No se registran respuestas que indiquen opiniones divididas o ausencia de criterios compartidos.

Este patrón se observa de manera consistente en todos los sectores, con niveles particularmente altos de acuerdo percibido en los sectores financiero, minero-energético y telecomunicaciones.

De manera complementaria, frente a la pregunta sobre la aplicación coherente y justa de sanciones ante casos de ofrecimientos indebidos:

- **51 participantes** responden “siempre”.
- **20** “casi siempre”.
- Solo **7** indican “algunas veces” o “rara vez”.

Desde una lectura descriptiva, estos resultados muestran una **percepción ampliamente compartida de claridad institucional**, tanto en la definición de reglas formales

como en la forma en que estas son aplicadas dentro de las organizaciones. Los participantes tienden a percibir que existen criterios definidos sobre lo que es apropiado y que, en general, las respuestas organizacionales frente a conductas indebidas siguen patrones consistentes.

No obstante, desde el enfoque de normas sociales, es importante realizar una distinción analítica entre la percepción de coherencia institucional y la estabilidad de normas sociales. Los datos presentados en este apartado permiten afirmar la existencia de marcos formales claros, así como de una percepción positiva sobre su aplicación; sin embargo, no son suficientes para concluir, por sí solos, la estabilidad de normas sociales organizacionales, entendidas como estructuras de expectativas empíricas y normativas que coordinan el comportamiento de manera interdependiente.

En términos de la teoría de Bicchieri (2019), la claridad de reglas y la coherencia en sanciones constituyen condiciones contextuales favorables para la activación y sostenimiento de normas sociales, pero no equivalen automáticamente a su existencia ni a su estabilidad. La estabilidad normativa requiere, además, que las expectativas empíricas (“lo que otros hacen”) y las expectativas normativas (“lo que otros aprueban”) se encuentren alineadas y se mantengan consistentes frente a variaciones contextuales.

En este sentido, los resultados de este apartado deben interpretarse como un **marco institucional percibido como claro y coherente**, que establece un entorno propicio para la conformidad normativa, pero cuya traducción efectiva en normas sociales estables requiere ser examinada —como se hace en los apartados siguientes— a través del análisis de viñetas, donde se observa cómo estas percepciones se sostienen o se tensionan frente a escenarios de ambigüedad y presión social.

Percepción Sobre la Coherencia y Justicia en la Aplicación de Sanciones

Organizacionales

Esta tabla recoge las respuestas a la pregunta: *¿Considera que las sanciones o respuestas organizacionales frente a casos de ofrecimientos indebidos se aplican de manera coherente y justa?*

La pregunta no evalúa la existencia objetiva de sanciones ni su efectividad, sino la **percepción compartida** sobre la consistencia y legitimidad de las respuestas institucionales frente a conductas indebidas, un elemento central para la activación y sostenimiento de normas sociales en contextos organizacionales.

Tabla 22

Percepción sobre la coherencia y justicia en la aplicación de sanciones organizacionales

Sector	Siempre	Algunas veces	Casi siempre	Rara vez	Nunca
Asegurador	2	0	2	0	0
Financiero	5	0	0	0	0
Industria	6	2	4	0	0
Minero Energético	1	1	4	0	0
Servicios Públicos	7	1	2	1	0
Telecomunicaciones	30	2	8	0	0
Total general	51	6	20	1	00

Nota. Percepción sobre la coherencia y justicia en la aplicación de sanciones organizacionales

En el total de la muestra:

- **51 participantes** consideran que las sanciones se aplican **siempre** de manera coherente y justa.
- **20 participantes** señalan que esto ocurre **casi siempre**.
- **6 participantes** indican que sucede **algunas veces**.
- Solo **1 persona** considera que ocurre **rara vez**.

En términos agregados, **71 de 78 respuestas** se concentran en las categorías “siempre” y “casi siempre”, lo que muestra una percepción ampliamente positiva sobre la coherencia institucional.

Distribución por Sector.

A nivel sectorial, se observan patrones consistentes, aunque con matices:

- En el **sector financiero**, todas las respuestas se concentran en la categoría “siempre”, indicando una percepción de coherencia institucional homogénea.
- En **telecomunicaciones**, la mayoría de los participantes considera que las sanciones se aplican siempre (30) o casi siempre (8), con solo dos respuestas que indican “algunas veces”.
- En **industria y minero energético**, aunque predomina la percepción positiva, aparece una mayor dispersión, con respuestas en “algunas veces”, lo que sugiere experiencias o percepciones menos homogéneas.
- En **servicios públicos**, se observa la mayor variabilidad: si bien la mayoría percibe coherencia (“siempre” o “casi siempre”), aparece una respuesta en “rara vez”, lo que introduce un matiz de fragilidad perceptiva en este sector.
- En **asegurador**, las respuestas se dividen entre “siempre” y “casi siempre”, sin registros en categorías negativas.

Lectura Analítica en Clave Observacional.

Desde una lectura descriptiva, estos resultados indican que los participantes perciben que las reglas formales de sanción no solo existen, sino que se aplican de manera relativamente consistente en sus organizaciones. Esta percepción constituye una **señal institucional relevante**, ya que refuerza la expectativa de que las conductas indebidas acarrearán consecuencias previsibles.

En el marco de la teoría de normas sociales (Bicchieri, 2019), la coherencia percibida en la aplicación de sanciones cumple una función doble:

- Refuerza las **expectativas normativas** (lo que se considera apropiado o inapropiado),
- Y contribuye a sostener las **expectativas empíricas** (la creencia de que otros también cumplen la norma).
- Las respuestas que se ubican en categorías menos favorables (“algunas veces” o “rara vez”) son claramente minoritarias. Desde una lectura descriptiva, su presencia no permite afirmar la existencia de una ambigüedad normativa generalizada ni de una falta sistemática de coherencia institucional. Más bien, estas respuestas introducen matices que podrían estar asociados a experiencias específicas, contextos particulares o interpretaciones diferenciadas de la situación planteada.

En este punto, resulta pertinente señalar que una muestra de mayor tamaño, tanto en número total de observaciones como en una participación más equilibrada entre sectores, permitiría precisar con mayor claridad si las percepciones minoritarias identificadas responden a patrones más estructurales asociados a contextos sectoriales específicos —particularmente en aquellos con menor representación, como el asegurador y el financiero— o si corresponden a variaciones puntuales dentro de un marco normativo organizacional predominantemente estable.

Estas precisiones no cuestionan el hallazgo central —la alta coherencia percibida en la aplicación de sanciones—, sino que delimitan su alcance interpretativo. En consecuencia, este bloque de resultados se entiende como un contexto normativo organizacional mayoritariamente claro y legitimado, que sirve de base para el análisis posterior de las viñetas, donde se examina cómo dicha coherencia percibida se mantiene o se tensiona cuando se introducen escenarios con ambigüedad contextual o presión jerárquica.

Preferencia Declarada de Reacción Personal (Variable Central)

Tabla 23

Preferencia declarada de reacción personal (variable central)

Sector	Muy probable que rechace cualquier ofrecimiento	Probable que lo rechace, aunque podría sentir presión social	Difícil de decidir; depende de las circunstancias	Poco probable que lo rechace	No sabría cómo actuar en esa situación
Asegurador	4	0	0	0	0
Financiero	5	0	0	0	0
Industria	11	0	0	1	0
Minero Energético	6	0	0	0	0
Servicios Públicos	11	0	0	0	0
Telecomunicaciones	37	2	1	0	0
Total general	74	2	1	1	0

Nota. Preferencia declarada de reacción personal (variable central) de la población encuestada según sector participante

Finalmente, en relación con la probabilidad de la propia reacción ante una situación similar:

- **74 de 78 participantes** indican que sería **muy probable que rechacen cualquier ofrecimiento**.
- Solo **4 respuestas** se distribuyen entre presión social, ambigüedad o baja probabilidad de rechazo.

Este resultado muestra una **alta alineación entre preferencia individual declarada y expectativas sociales percibidas**, condición que, según Bicchieri, refuerza la existencia de una norma social estable.

Análisis Central por Viñetas Contrafactuales

Transición Analítica: Del Contexto General al Análisis por Viñetas

Los resultados descriptivos presentados hasta este punto permiten delinear un contexto organizacional en el que, de manera general, los participantes reconocen la existencia de reglas formales claras, altos niveles de desaprobación social frente al soborno y una percepción ampliamente compartida de coherencia en la aplicación de sanciones institucionales. Sin embargo, como señala la teoría de las normas sociales, la presencia de reglas formales y de juicios declarativos no es suficiente para explicar cómo las personas actúan —o creen que actuarían— frente a situaciones concretas, especialmente cuando estas incorporan ambigüedad, presión social o señales contradictorias provenientes del entorno (Bicchieri, 2019).

En este sentido, el análisis de viñetas constituye el **núcleo interpretativo del diagnóstico**, al permitir observar cómo varía la preferencia declarada de comportamiento cuando se manipulan de manera controlada las expectativas empíricas y normativas asociadas a un mismo dilema. Siguiendo el enfoque del *SNET* (Institute for Reproductive Health, 2020), las viñetas no buscan evaluar la corrección moral de las respuestas ni medir el cumplimiento real, sino identificar patrones de consenso y conformidad en contextos hipotéticos que simulan situaciones consistentes con prácticas observadas de interacción entre actores del sector privado y el sector público.

A diferencia de las preguntas generales, las viñetas permiten examinar si la preferencia individual de rechazar un ofrecimiento indebido se mantiene estable o se ve afectada por señales sociales específicas, como la percepción de un **rechazo mayoritario** (viñeta B), la **ambigüedad del entorno** (viñeta A) o la **presión jerárquica implícita** (viñeta C). De este modo, el análisis comparativo entre viñetas ofrece evidencia observacional sobre la presencia, fortaleza o fragilidad de presuntas normas sociales asociadas a la prevención del soborno,

entendidas no como disposiciones morales individuales, sino como expectativas compartidas que orientan la conducta en contextos organizacionales concretos.

Con base en este marco, a continuación, se presenta el análisis detallado de las respuestas a las viñetas, primero de manera individual por tipo de escenario y posteriormente de forma comparativa y sectorial, con el fin de identificar **cómo la manipulación de las expectativas sociales incide en las preferencias declaradas y en los patrones de comportamiento observados**, sin asumir la existencia de normas sociales consolidadas más allá de lo que permiten inferir los datos.

Marco Operativo para el Análisis de Viñetas

Tipos de Viñeta y Manipulación de Expectativas.

El instrumento incorporó tres tipos de viñetas, cada una diseñada para activar configuraciones distintas de expectativas sociales frente a un mismo dilema ético:

- **Viñeta A:** expectativa intermedia, caracterizada por un contexto ambiguo sin señales normativas claras.
- **Viñeta B:** expectativa empírica explícita de un rechazo mayoritario por parte de los pares.
- **Viñeta C:** expectativa normativa asociada a la presión jerárquica implícita.
- La distribución de participantes por tipo de viñeta fue la siguiente:

Tabla 24

Participantes por tipo de viñetas

Viñeta	Participantes
A	18
B	31
C	29

Total	78
general	

Nota. Participantes por tipo de viñetas

Estas viñetas operan como manipulaciones controladas de las expectativas sociales, lo que permite observar cómo la **preferencia declarada** se mantiene, se refuerza o se tensiona ante distintos marcos contextuales, sin asumir que dichas preferencias correspondan necesariamente a normas sociales consolidadas.

Rol Analítico de las Características de la Muestra.

Las características generales de la población encuestada cumplen una función analítica específica en el marco del presente estudio. En primer lugar, permiten contextualizar los resultados del análisis de viñetas, en particular en los análisis comparativos por sector. En segundo lugar, aportan criterios de cautela interpretativa ante sectores con tamaños muestrales reducidos.

En coherencia con el diseño metodológico y el enfoque del *SNET* (Institute for Reproductive Health, 2020), estas variables no se utilizan para establecer relaciones causales ni para segmentar comportamientos en función de atributos individuales. Su valor analítico radica en reforzar la lectura de los resultados como fenómenos sociales interdependientes, observados a partir de la relación entre preferencias individuales y expectativas sociales percibidas en contextos organizacionales específicos.

En este sentido, la diversidad observada en la muestra fortalece la interpretación de los resultados del análisis de viñetas como expresiones de consenso, conformidad o ambigüedad normativa, elementos centrales para identificar la posible presencia, la fragilidad o la ausencia de marcos normativos compartidos, sin afirmar su existencia como normas sociales plenamente establecidas.

Variable Central de Análisis: Preferencia Declarada.

En coherencia con este enfoque, se definió como variable principal de análisis la pregunta: *Pensando en la situación descrita: ¿qué tan probable cree usted que sería su propia reacción en una situación similar?*

Esta variable se utiliza como proxy de la preferencia declarada, entendida como la disposición subjetiva a actuar ante el dilema ético planteado. Desde el marco de Bicchieri (2019), esta preferencia es analíticamente relevante en la medida en que permite observar el grado de alineación o divergencia entre la preferencia individual y las expectativas sociales percibidas, sin asumir que dicha preferencia se traduzca automáticamente en acción ni que constituya evidencia directa de una norma social.

Para efectos interpretativos, las categorías de respuesta se agruparon del siguiente modo:

- Rechazo alto: *“Muy probable que rechace cualquier ofrecimiento”*
- Respuestas ambiguas: *“Probable que lo rechace, aunque podría sentir presión social”, “Difícil de decidir; depende de las circunstancias”*
- No rechazo: *“Poco probable que lo rechace”, “No sabría cómo actuar en esa situación”*

Este agrupamiento permite analizar niveles de alineación o tensión en las preferencias declaradas, sin perder de vista la existencia de zonas grises o dependencias contextuales.

Análisis de Resultados por Tipo de Viñeta (A, B, C)

Tabla 25

Análisis de resultados por tipo de viñeta

Viñeta	Rechazo alto	Ambiguas	No rechazo
A	17	1	0
B	31	0	0
C	26	2	1

Total	74	3	1
--------------	----	---	---

Nota. Análisis de resultados por tipo de viñeta (A, B, C)

Viñeta A – Contexto ambiguo.

En la viñeta A, caracterizada por señales normativas intermedias, 17 de los 18 participantes indican que sería muy probable que rechazaran el ofrecimiento, mientras que un participante señala que probablemente lo rechazaría, aunque podría sentir presión social.

Desde una lectura observacional, este patrón muestra una **preferencia declarada ampliamente alineada hacia el rechazo**, incluso en ausencia de señales normativas claras. La inexistencia de respuestas de no rechazo indica que la ambigüedad contextual no desplaza el rechazo como opción dominante, aunque introduce un margen reducido de tensión en la preferencia declarada.

Estos resultados son **consistentes con la posible existencia de expectativas compartidas de desaprobación**, pero no permiten afirmar la presencia de una norma social plenamente consolidada.

Viñeta B – Expectativa Empírica Alta de Rechazo.

En la viñeta B, donde se explicita que la mayoría de los pares rechaza el ofrecimiento, la totalidad de los participantes reporta una alta probabilidad de rechazo. La preferencia declarada es homogénea y consistente.

Este resultado muestra un **alto nivel de alineación entre preferencia individual y expectativa empírica percibida**, lo que constituye una condición necesaria —aunque no suficiente— para la activación de normas sociales según Bicchieri (2012) (2019). En términos estrictamente observacionales, el hallazgo indica un patrón de consenso y conformidad particularmente robusto bajo condiciones de expectativas empíricas explícitas.

Viñeta C – Presión Jerárquica.

En la viñeta C, que introduce presión jerárquica implícita, el rechazo sigue siendo mayoritario, aunque se observa una ligera mayor dispersión. Aparecen respuestas que expresan dificultad para decidir o baja probabilidad de rechazo.

Este patrón sugiere que la preferencia declarada es **más sensible a señales provenientes de la jerarquía organizacional**, lo que introduce tensiones contextuales en la alineación observada. Desde el marco conceptual, este resultado es consistente con escenarios en los que las preferencias individuales pueden verse condicionadas por incentivos organizacionales contradictorios, sin que ello implique necesariamente la ausencia o presencia de una norma social estable.

Análisis Comparativo Entre Viñetas

La comparación entre las viñetas permite observar que:

- Cuando las expectativas empíricas y normativas son claras (viñeta B), la preferencia de rechazo es altamente estable.
- La ambigüedad contextual (viñeta A) y la presión jerárquica (viñeta C) introducen variabilidad, aunque no revierten el patrón general de rechazo.

En conjunto, estos resultados permiten identificar **diferentes grados de alineación de las preferencias declaradas frente a las expectativas sociales**, más que tipologías cerradas de comportamiento. Desde una lectura observacional, los hallazgos son consistentes con la exploración de posibles niveles de fortaleza o fragilidad en marcos normativos percibidos.

Propósito y Alcance del Análisis Sectorial

El análisis por sector económico tiene como propósito identificar variaciones contextuales en los patrones de comportamiento observados, a partir de las respuestas a las viñetas y de las expectativas sociales asociadas a la prevención del soborno. En coherencia con el diseño metodológico, este análisis no busca establecer comparaciones causales ni

realizar inferencias generalizables, sino explorar cómo distintos entornos sectoriales configuran marcos normativos diferenciados.

Resultados Sectoriales Agregados

Tabla 26

Resultados sectoriales agregados

Sector	Rechazo Alto	Ambiguas	No rechazo
Asegurador	4	0	0
Financiero	5	0	0
Industria	11	0	1
Minero Energético	6	0	0
Servicios Públicos	11	0	0
Telecomunicaciones	37	3	0
Total general	74	3	1

Nota. Resultados sectoriales agregados

Tabla 27

Resultados sectoriales agregados por tipo de viñeta

Sector	Rechazo Alto			Ambiguas			No rechazo			Total general
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	
Asegurador	2	1	1	0	0	0	0	0	0	4
Financiero	0	1	4	0	0	0	0	0	0	5
Industria	5	4	2	0	0	0	0	0	1	12
Minero Energético	1	3	2	0	0	0	0	0	0	6
Servicios Públicos	1	7	3	0	0	0	0	0	0	11
Telecomunicaciones	8	15	14	1	0	2	0	0	0	40
Total general	17	31	26	1	0	2	0	0	1	78

Nota. Resultados sectoriales agregados por tipo de viñeta

Sector Financiero y Asegurador.

En el sector financiero y asegurador, las respuestas muestran un **alto grado de alineación en la preferencia declarada de rechazar ofrecimientos indebidos**, tanto en escenarios normativamente neutros como en aquellos con expectativas empíricas explícitas. La mayoría de los participantes de este sector reporta una **alta probabilidad de rechazo**, lo que sugiere la presencia de prácticas ampliamente institucionalizadas en torno a la integridad.

Desde el marco analítico propuesto por Bicchieri, los resultados observados en este sector son consistentes con la existencia de **preferencias condicionales orientadas por expectativas sociales**, cuya expresión depende de la percepción de coherencia entre las reglas formales, las prácticas efectivamente observadas y las señales emitidas por los niveles jerárquicos superiores. En este sentido, los hallazgos no permiten afirmar la existencia de una norma social consolidada, sino más bien identificar un patrón en el que la alineación entre la preferencia individual y las expectativas sociales percibidas resulta sensible al contexto organizacional.

Sector Telecomunicaciones.

En el sector de telecomunicaciones, los resultados evidencian un campo normativo más heterogéneo. Aunque el rechazo al soborno sigue siendo predominante, se observa una **mayor dispersión en las respuestas**, particularmente en las viñetas A y C, donde aparecen con mayor frecuencia respuestas que expresan dificultad para decidir o sensibilidad a la presión social.

Este patrón sugiere que, en este sector, las normas sociales asociadas a la prevención del soborno no se encuentran plenamente estabilizadas, sino que coexisten con zonas de ambigüedad normativa. La interacción frecuente con actores del sector público, mediada por trámites regulatorios y procesos técnicos complejos, parece generar **contextos grises** donde las expectativas sobre lo que otros hacen o aprueban no siempre son claras.

Desde la teoría de normas sociales, estos resultados son consistentes con la presencia de una **norma social frágil**, en la que el consenso y la conformidad dependen fuertemente del contexto y de las señales sociales disponibles.

Sector Servicios Públicos y Minero-Energético.

En los sectores de servicios públicos y minero-energético, caracterizados por una **alta dependencia de licencias, concesiones y autorizaciones estatales**, los resultados muestran un patrón de **alta sensibilidad a las condiciones contextuales** planteadas en las viñetas.

Si bien la preferencia de rechazar el soborno es mayoritaria, las viñetas que introducen presión jerárquica o ambigüedad normativa generan **mayor variabilidad en las respuestas**, lo que indica que las expectativas sociales no siempre se perciben como homogéneas. En estos sectores, las respuestas sugieren que las normas formales de integridad coexisten con **prácticas informales** que pueden debilitar la claridad normativa en situaciones específicas.

Desde el enfoque de Bicchieri, este patrón puede interpretarse como un **campo normativo en disputa**, donde las expectativas empíricas y normativas no están completamente alineadas, y donde la conducta depende en mayor medida de evaluaciones situacionales que de normas sociales consolidadas.

Sector Manufactura.

En el sector manufactura, las respuestas tienden a mostrar una **mayor estabilidad en la preferencia declarada**, particularmente en las viñetas A y B. La expectativa empírica de rechazo mayoritario refuerza la conformidad, mientras que la ausencia de señales normativas explícitas no genera altos niveles de ambigüedad.

Sin embargo, al igual que en otros sectores, la introducción de presión jerárquica en la Viñeta C produce una **ligera disminución en el grado de alineación**, aunque sin desplazar el rechazo como respuesta dominante. Esto sugiere la existencia de una percepción **de integridad relativamente fuerte**, pero susceptible a tensiones cuando se perciben incentivos organizacionales contradictorios.

Síntesis interpretativa del análisis sectorial

En conjunto, el análisis por sectores muestra que la preferencia de rechazar el soborno es ampliamente compartida, pero que la fortaleza de las normas sociales que sostienen dicha preferencia varía según el contexto sectorial. Sectores con marcos regulatorios más estables y sistemas de cumplimiento altamente institucionalizados tienden a presentar normas sociales más consolidadas, mientras que aquellos con interacciones frecuentes y complejas con el sector público muestran mayores zonas de ambigüedad normativa.

Estos resultados refuerzan la idea central del marco teórico: el comportamiento ético no depende únicamente de valores individuales o reglas formales, sino de expectativas sociales compartidas que pueden fortalecerse o debilitarse según el contexto. Desde la perspectiva de la innovación social, este diagnóstico resulta clave para comprender dónde se requieren esfuerzos de clarificación normativa y alineación institucional antes de promover cualquier proceso de cambio.

Integración de Niveles: Consistencia de la Preferencia Declarada por Sector y Viñeta

Tabla 28

Integración de niveles: consistencia de la preferencia declarada por sector y viñeta

Sector	Viñeta	N	Rechazo _alto (1)	% Rechazo _alto	Ambigua s (2 o 3)	% Ambig uas	No_rechaz o (4 o 5)	% No_rec hazo	Nivel
Asegurado r	A	2	2	100%	0	0%	0	0%	Preferencia de rechazo altamente consistente
Asegurado r	B	1	1	100%	0	0%	0	0%	Preferencia de rechazo altamente consistente
Asegurado r	C	1	1	100%	0	0%	0	0%	Preferencia de rechazo altamente consistente
Financiero	A	0	0	0%	0	0%	0	0%	Preferencia no observable / sin evidencia suficiente

Financiero	B	1	1	100%	0	0%	0	0%	Preferencia de rechazo altamente consistente
Financiero	C	4	4	100%	0	0%	0	0%	Preferencia de rechazo altamente consistente
Industria	A	5	5	100%	0	0%	0	0%	Preferencia de rechazo altamente consistente
Industria	B	4	4	100%	0	0%	0	0%	Preferencia de rechazo altamente consistente
Industria	C	3	2	67%	0	0%	1	33%	Preferencia de rechazo sensible al contexto
Minero Energético	A	1	1	100%	0	0%	0	0%	Preferencia de rechazo altamente consistente
Minero Energético	B	3	3	100%	0	0%	0	0%	Preferencia de rechazo altamente consistente
Minero Energético	C	2	2	100%	0	0%	0	0%	Preferencia de rechazo altamente consistente
Servicios Públicos	A	1	1	100%	0	0%	0	0%	Preferencia de rechazo altamente consistente
Servicios Públicos	B	7	7	100%	0	0%	0	0%	Preferencia de rechazo altamente consistente
Servicios Públicos	C	3	3	100%	0	0%	0	0%	Preferencia de rechazo altamente consistente
Telecomun icaciones	A	9	8	89%	1	11%	0	0%	Preferencia de rechazo altamente consistente
Telecomun icaciones	B	1 5	15	100%	0	0%	0	0%	Preferencia de rechazo altamente consistente
Telecomun icaciones	C	1 6	14	88%	2	13%	0	0%	Preferencia de rechazo altamente consistente

El análisis por sector, a partir de la variable escogida como indicador de preferencia declarada, permite observar cómo se expresan patrones de consistencia de rechazo al soborno en distintos contextos organizacionales y bajo diferentes configuraciones de expectativas sociales. OBJ

En términos generales, los resultados muestran una **alta concentración de respuestas en la categoría de rechazo alto** ante el ofrecimiento indebido (opción 1), en prácticamente todos los sectores y viñetas analizadas. Este patrón indica la existencia de una **tendencia ampliamente compartida a declarar el rechazo** del soborno, entendida como una preferencia colectiva relativamente estable frente a este tipo de situaciones.

Sectores con Preferencia Declarada Consistentemente Alineada con el Rechazo.

En los sectores Asegurador, Financiero, Minero Energético y Servicios Públicos, los resultados muestran una **alineación completa en la preferencia declarada de rechazo** del soborno, tanto en viñetas con contexto ambiguo (A), como en aquellas con expectativas empíricas claras (B) y con presión jerárquica explícita (C). En estos casos, el 100 % de las respuestas se ubica en la categoría de rechazo alto, sin presencia de respuestas ambiguas ni de no rechazo.

Este patrón sugiere una **preferencia declarada altamente consistente**, que no parece depender de la manipulación contextual introducida en las viñetas. Desde la lógica del *SNET* (Institute for Reproductive Health, 2020), estos resultados indican la presencia de señales normativas percibidas como claras y coherentes, lo que reduce el margen para interpretaciones ambiguas, sin que ello permita afirmar la existencia de una norma social plenamente consolidada.

Sectores con Sensibilidad Contextual en la Preferencia Declarada.

En el sector Industria, particularmente en la viñeta C (presión jerárquica), se observa una leve desviación respecto al patrón general. Aunque la mayoría de las respuestas mantiene una alta probabilidad de rechazo, aparece un 33 % de respuestas clasificadas como no rechazo, lo que introduce una señal de **sensibilidad contextual** cuando la expectativa jerárquica entra en tensión con otras señales organizacionales.

Este resultado no debe interpretarse como evidencia de aceptación del soborno, sino como una **variación en la preferencia declarada**, en la que la presión de autoridad puede

afectar la alineación entre la inclinación individual a rechazar y las expectativas sociales percibidas. En coherencia con Bicchieri, este patrón es consistente con **preferencias condicionales**, cuya expresión depende de la claridad y coherencia del contexto normativo.

Sectores con Mayor Variabilidad en la Preferencia Declarada.

El sector Telecomunicaciones muestra un patrón ligeramente distinto. Aunque el rechazo al soborno sigue siendo la respuesta predominante en todas las viñetas, se identifican respuestas ambiguas (categorías 2 y 3) en las viñetas A y C. En la viñeta A, un 11 % de las respuestas indica sensibilidad a la presión social, mientras que en la viñeta C esta proporción asciende al 13 %.

Estas respuestas no representan aceptación del soborno, pero sí evidencian **zonas grises en la preferencia declarada**, donde la inclinación a rechazar se vuelve más dependiente del contexto y de las señales sociales percibidas. Este patrón es consistente con escenarios en los que las preferencias no se encuentran plenamente estabilizadas frente a ambigüedades situacionales o jerárquicas.

Recomendaciones y Limitaciones

Las recomendaciones que se presentan a continuación no constituyen prescripciones normativas ni propuestas de intervención directa, sino orientaciones analíticas derivadas del diagnóstico, coherentes con el enfoque de normas sociales, con el carácter exploratorio del estudio y con los límites interpretativos del instrumento utilizado. Su propósito es señalar líneas plausibles para fortalecer la coherencia entre preferencias declaradas, expectativas sociales y señales organizacionales, sin asumir la existencia de normas sociales plenamente consolidadas.

Visibilizar la preferencia mayoritaria de rechazo al soborno.

Los hallazgos evidencian una preferencia ampliamente compartida por rechazar conductas asociadas al soborno, así como la percepción de que dicha postura es mayoritaria entre los pares. En este sentido, resulta pertinente hacer visible esta preferencia colectiva mediante mensajes organizacionales contextualizados en situaciones concretas (por ejemplo, regalos, favores o beneficios futuros), evitando enfoques moralizantes y alineando la comunicación con lenguajes de cumplimiento y ciencias del comportamiento. Desde la teoría de normas sociales, visibilizar lo que la mayoría hace y aprueba contribuye a reducir ambigüedades sobre expectativas colectivas (Bicchieri, 2019).

Reducir zonas de ambigüedad interpretativa.

El diagnóstico muestra que prácticas indirectas tienden a ubicarse en zonas grises donde la preferencia declarada se vuelve más dependiente del contexto. Se recomienda fortalecer componentes de formación ética orientados a mejorar la identificación de escenarios ambiguos, distinguir entre prácticas aceptables e indebidas y validar información en contextos de presión. Estrategias como análisis de casos, discusiones guiadas o uso pedagógico de viñetas pueden contribuir a reducir ambigüedad cognitiva sin homogeneizar juicios morales.

Alinear señales jerárquicas con el discurso institucional.

La presión jerárquica emerge como un factor que puede tensionar la expresión de preferencias

éticas. Por ello, resulta clave asegurar coherencia entre mensajes formales de integridad y prácticas cotidianas de liderazgo. Las señales emitidas por mandos directivos e intermedios inciden en la configuración de expectativas sociales, influyendo en lo que se percibe como realmente esperado dentro de la organización.

Complementar el cumplimiento con diagnósticos normativos.

Los sistemas de cumplimiento constituyen una base institucional relevante, pero no capturan por sí solos dinámicas de expectativas y preferencias. Se recomienda incorporar herramientas diagnósticas inspiradas en normas sociales —como viñetas, ejercicios participativos o instrumentos tipo SNET— que permitan monitorear ambigüedades, estabilidad de preferencias y posibles desalineaciones entre reglas formales y expectativas percibidas.

Limitaciones del Estudio

Los resultados deben interpretarse a la luz de ciertas limitaciones. En primer lugar, el estudio se desarrolló con empresas participantes en una alianza empresarial anticorrupción, por lo que sus hallazgos responden a un diagnóstico situado y no son generalizables al conjunto del sector privado.

En segundo lugar, el tamaño y distribución sectorial de la muestra implican niveles diferenciados de representatividad, lo que limita comparaciones concluyentes entre sectores.

En tercer lugar, el instrumento se basa en preferencias declaradas ante escenarios simulados, las cuales no necesariamente se traducen en comportamientos efectivos. Su valor radica en el diagnóstico de percepciones y expectativas sociales, no en la predicción conductual.

Finalmente, el alcance exploratorio impide afirmar la existencia de normas sociales consolidadas, priorizando el mapeo de señales preliminares sobre su posible fortaleza, ambigüedad o fragmentación.

Conclusiones

El presente estudio tuvo como objetivo mapear y comprender los patrones de expectativas y preferencias declaradas asociadas a la prevención del soborno en empresas del sector privado que interactúan con actores del sector público, desde un enfoque de normas sociales y mediante el uso de viñetas contrafactuales como herramienta diagnóstica. Desde un diseño descriptivo–observacional, el análisis se orientó a identificar patrones de consenso, conformidad y ambigüedad normativa, aproximándose a la configuración de percepciones y expectativas sociales compartidas.

Los hallazgos evidencian una alta alineación entre creencias personales, expectativas empíricas y expectativas normativas en torno a la inaceptabilidad del soborno. La mayoría de las personas participantes declara una alta probabilidad de rechazar ofrecimientos indebidos y percibe que sus pares también desapruaban estas conductas. Si bien esta convergencia no permite afirmar la existencia de una norma social plenamente consolidada, sí refleja una tendencia colectiva a la alineación de preferencias, condición necesaria para su eventual emergencia.

El análisis de escenarios muestra que la estabilidad de esta preferencia depende de la claridad de las expectativas sociales. Cuando estas son explícitas, el consenso es prácticamente unánime; en contextos ambiguos o con presión jerárquica, emergen mayores tensiones, aunque el rechazo sigue siendo dominante. Esto sugiere que la preferencia ética opera de manera condicional al entorno normativo percibido.

En esta línea, se identifican zonas de fragilidad interpretativa donde la coherencia entre convicción individual y expectativas sociales se ve tensionada, especialmente ante señales jerárquicas contradictorias. Asimismo, el análisis sectorial evidencia que, aunque el rechazo al soborno es transversal, su estabilidad varía según los contextos institucionales, reflejando entornos normativos diferenciados más que valoraciones sectoriales.

Metodológicamente, el estudio confirma el valor de las viñetas contrafactuales para diagnosticar normas sociales, al permitir observar cómo las preferencias se sostienen o tensionan frente a configuraciones específicas de expectativas. Este enfoque aporta una comprensión del soborno como fenómeno colectivo y relacional, difícilmente capturable mediante instrumentos tradicionales.

Desde la perspectiva de la innovación social, los resultados subrayan que la prevención del soborno no puede depender exclusivamente de marcos sancionatorios. La combinación entre rechazo declarativo, ambigüedad contextual y sensibilidad a presiones sociales sugiere la necesidad de intervenciones orientadas al cambio cultural, al fortalecimiento de expectativas colectivas de integridad y a la transformación de los entornos organizacionales de decisión. En este marco, las alianzas empresariales anticorrupción se posicionan como plataformas estratégicas para la co-construcción de estándares sociales y la movilización de procesos de aprendizaje interorganizacional.

En conjunto, el estudio aporta a la comprensión del soborno como fenómeno socialmente mediado, cuya prevención requiere no solo regulaciones efectivas, sino también la comprensión y transformación de las expectativas sociales que estructuran el comportamiento organizacional, abriendo oportunidades para estrategias de cambio cultural y futuras investigaciones en normas sociales de integridad.

Bibliografía

- Ajzen, I. (1985). From Intentions to Actions: A Theory of Planned Behavior. En J. Kuhl, & J. Beckmann, *Action Control: From Cognition to Behavior* (págs. 11-39). Berlin: SSSP Springer Series in Social Psychology. doi:https://doi.org/10.1007/978-3-642-69746-3_2
- Ajzen, I., & Madden, T. J. (1986). Prediction of goal-directed behavior: Attitudes, intentions, and perceived behavioral control. *Journal of Experimental Social Psychology*, 453-474. doi:[https://doi.org/10.1016/0022-1031\(86\)90045-4](https://doi.org/10.1016/0022-1031(86)90045-4)
- Aquino, K., & Reed, A. (2002). The self-importance of moral identity. *Journal of Personality and Social Psychology*, 1423-1440. doi:<https://doi.org/10.1037/0022-3514.83.6.1423>
- Arenas, D. (2024). Ética, cumplimiento y cultura organizacional. *I Congreso de Derecho Penal Corporativo & Compliance*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Bandura, A. (1971). *Social Learning Theory*. New York: General Learning Press.
- Bandura, A. (1999). Moral disengagement in the perpetration of inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, 193-209.
- Basel Institute on Governance. (2022). *Behavioural insights and anti-corruption: A practitioner-tailored review of the latest evidence*. Basel: Associated Institute of the.
- Bicchieri, C. (2012). *The Grammar of Society: The Nature and Dynamics of Social Norms*. Cambridge University Press. doi:<https://doi.org/10.1017/CBO9780511616037>
- Bicchieri, C. (2017). *Norms in the Wild. How to Diagnose, Measure, and Change Social Norms*. New York: Oxford Academic. doi:<https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780190622046.001.0001>
- Bicchieri, C. (2019). *Nadar en contra de la corriente: Cómo unos pocos pueden cambiar los comportamientos de toda una sociedad*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S.A.
- Cialdini, R. B., Kallgren, C. A., & Reno, R. R. (1991). A Focus Theory of Normative Conduct: A Theoretical Refinement and Reevaluation of the Role of Norms in Human Behavior.

- Advances in Experimental Social Psychology*, 24, 201-234.
doi:[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60330-5](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60330-5)
- Cislaghi, B., & Heise, L. (2018). Four avenues of normative influence: A research agenda for health promotion in low and mid-income countries. *Health Psychol*, 562-573.
doi:<https://doi.org/10.1037/hea0000618>
- Graycar, A. (2015). Corruption: Classification and analysis. *Policy and Society*, 87-96.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.polsoc.2015.04.001>
- Guerra, A., & Zhuravleva, T. (2019). Social Norms in Corruption: A Bribery Experiment. *EUI Working Papers*, 1-41. Recuperado el 6 de Febrero de 2026, de <https://cadmus.eui.eu/server/api/core/bitstreams/20f4bb86-4dcf-5e47-bd40-c339333be4bb/content>
- Institute for Reproductive Health. (2020). *The Social Norms Exploration Tool*. Washinton: Georgetown University.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 263-292. doi:<https://doi.org/10.2307/1914185>
- Kern, M. C., & Chugh, D. (2009). Bounded Ethicality: The Perils of Loss Framing. *Psychological Science*, 378-384. doi:<https://doi.org/10.1111/j.1467-9280.2009.02296.x>
- Kish-Gephart, J. J., Harrison, D. A., & Treviño, L. K. (2010). Bad Apples, Bad Cases, and Bad Barrels: Meta-Analytic Evidence About Sources of Unethical Decisions at Work. *Journal of Applied Psychology*, 1-31. doi:<https://doi.org/10.1037/a0017103>
- Kohlberg, L. (1981). *The Philosophy of Moral Development: Moral Stages and the Idea of Justice*. San Francisco: Harper & Row. Obtenido de <https://archive.org/details/philosophyofmora0001kohl/page/n9/mode/2up>
- Lambsdorff, J. G. (2012). Chapter 10 Behavioral and Experimental Economics as a Guidance to Anticorruption Available to Purchase. En D. Serra, & L. Wantchekon, *New Advances in Experimental Research on Corruption*. Emerald Group Publishing Limited.

- López-Martínez, G. (2023). La corrupción como fenómeno cultural: Un análisis desde la Antropología Social y Cultural. *Revista Española De La Transparencia*, 173-190. doi:<https://doi.org/10.51915/ret.244>
- Messick, D. M., & Bazerman, M. (2001). Ethical Leadership and the Psychology of Decision Making. *Research in Ethical Issues in Organizations*, 213-238. doi:[https://doi.org/10.1016/S1529-2096\(01\)03014-0?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle](https://doi.org/10.1016/S1529-2096(01)03014-0?urlappend=%3Futm_source%3Dresearchgate.net%26utm_medium%3Darticle)
- Nye, J. S. (1967). Corruption and political development: A cost-benefit analysis. *The American Political Science Review*, 61(2), 417-427. doi:<https://doi.org/10.2307/1953254>
- Senci, C. M., & Hasrun, H. M. (2019). Corrupción y normas sociales: La transición de lo macro a lo micro. *Revista Colombiana de Filosofía de la Ciencia*, 19(39), 221-261. doi:<https://doi.org/10.18270/rcfc.v19i39.2819>
- Tavits, M. (2010). Why Do People Engage in Corruption? The Case of Estonia. *Social Forces*, 1257-1279. Obtenido de <http://www.jstor.org/stable/40645890>
- Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. (2004). Ethical Fading: The Role of Self-Deception in Unethical Behavior. *Social Justice Research*, 223-236. doi:<https://doi.org/10.1023/B:SORE.0000027411.35832.53>
- Trevino, L. K. (1986). Ethical decision making in organizations: A person–situation interactionist model. *The Academy of Management Review*, 11(3), 601-617. doi:<https://doi.org/10.2307/258313>
- Trevino, L. K. (1992). The Social Effects of Punishment in Organizations: A Justice Perspective. *The Academy of Management Review*, 17(4), 647-676. doi:<https://doi.org/10.2307/258803>
- Victor, B. I., & Cullen, J. B. (1988). The Organizational Bases of Ethical Work Climates. *Administrative Science Quarterly*, 101-125. doi:<https://doi.org/10.2307/2392857>

Vikas, A., Ashforth, B. E., & Joshi, M. (2004). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Perspectives*, 18(2), 39-53. doi:<https://doi.org/10.5465/AME.2004.13837437>