

## BEYOND THE BIG FIVE: DISPOSITION AND PERSONALITY IN PREDICTING DISHONEST DECISIONS IN THE ORGANIZATIONAL CONTEXT

**ABSTRACT:** This study analyzes the predictive power, with regard to dishonest decisions in organizational contexts, of the locus of control and the tendency towards risk regarding the effect of the Five Big personality factors. 305 North American student workers took part, 63% of whom were women, with an average age of 23.6 years (DE = 7.0). In the first stage, the participants' personality characteristics were measured. In the second stage, they were asked, in the framework of a hypothetical business trip paid for by their company, to decide whether or not they would apply to the organization for reimbursement of expenses for things used for evidently non-business reasons. Additionally, certain justifications that could have influenced their decision on whether or not to behave dishonestly were measured. Using a logistical regression, it was shown that the responsibility factor, the locus of control and the trend towards risk significantly explain the type of decision made by the participants. Subsequently, it was found that the type of justification employed mediates the relationship between the locus of control and the decision. The results confirm the need to include additional personality variables to explain certain behaviors within organizations, as well as the effect of the group context on making dishonest decisions.

**KEYWORDS:** personality, dishonest decisions, locus of control, five big ones.

## AU-DELÀ DES CINQ GRANDS FACTEURS: DISPOSITIONS ET PERSONNALITÉ POUR LA PRÉDICTION DE DÉCISIONS MALHONNÊTES DANS LE CONTEXTE ORGANISATIONNEL

**RÉSUMÉ:** Cet article analyse le pouvoir de prédiction, concernant les décisions malhonnêtes dans des contextes organisationnels, le locus de contrôle et la propension au risque au-delà de l'effet des Cinq Grands facteurs de personnalité. 305 étudiants travailleurs nord-américains ont participé à cette étude, dont 63 % de femmes, avec une moyenne d'âge de 23,6 ans (DE = 7,0). Tout d'abord, les caractéristiques de personnalité des participants ont été mesurées. Ensuite, il leur a été demandé, dans le cas d'une hypothèse de voyage de travail payé par leur entreprise, de décider s'ils demanderaient le remboursement de frais à l'organisation pour des consommations réalisées durant le voyage pour des motifs en toute évidence personnels. En outre, certaines justifications qui pourraient avoir influencé leur décision concernant l'exécution ou la non exécution de la conduite malhonnête ont été mesurées. Au moyen d'une régression logistique, il a été prouvé que le facteur responsabilité, le locus de contrôle et la propension au risque expliquent de façon significative le genre de décision prise par les participants. D'autre part, il a été identifié que le genre de justification utilisée intervient dans la relation entre le locus de contrôle et la décision. Les résultats confirment la nécessité d'inclure des variables de personnalité additionnelles pour expliquer certains comportements dans les organisations, ainsi que l'effet du contexte groupal sur la prise de décisions malhonnêtes.

**MOTS-CLEFS :** personnalité, décisions malhonnêtes, locus de contrôle, cinq grands.

## MAIS ALÉM DOS CINCO GRANDES: DISPOSIÇÕES E PERSONALIDADE NO PROGNÓSTICO DE DECISÕES DESONESTAS NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

**RESUMO:** O presente estudo analisa o poder de prognóstico, com respeito a decisões desonestas em contextos organizacionais, do locus de controle e a propensão ao risco por cima do efeito dos Cinco Grandes fatores de personalidade. Participaram 305 estudantes trabalhadores norte americanos, 63% mulheres, com uma média de idade de 23,6 anos (DE = 7,0). Numa primeira etapa, mediram-se as características de personalidade dos participantes. Em uma segunda etapa, se lhes pediu que, no marco de uma hipotética viagem de trabalho pago por sua empresa, decidissem se solicitariam reembolso de gastos à organização, por consumos realizados dentro da viagem, que tivessem razões evidentemente pessoais. Adicionalmente, mediram-se algumas justificativas que poderiam haver influenciado sua decisão sobre a execução ou não da conduta desonesta. Por meio de uma regressão logística, comprovou-se que o fator responsabilidade, o locus de controle e a propensão ao risco explicam, de forma significativa, o tipo de decisão tomada pelos participantes. Posteriormente, identificou-se que o tipo de justificativa utilizada media a relação entre locus de controle e a decisão. Os resultados confirmam a necessidade de incluir variáveis de personalidade adicionais para explicar certos comportamentos dentro das organizações, assim como o efeito que o contexto grupal tem na tomada de decisões desonestas.

**PALAVRAS CHAVE:** personalidade, decisões desonestas, locus de controle, cinco grandes.

CLASIFICACIÓN JEL: D03, D23, M10.

RECIBIDO: abril de 2011 ACEPTADO: abril de 2012

CORRESPONDENCIA: Edgar E. Kausel, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Diagonal Paraguay 257 Of. 1204, Santiago, Chile 6510015.

CITACIÓN: Kausel, E. E., Leiva, P. I., Sanfuentes, M., & Barros, E. (2012). Más allá de los cinco grandes: disposiciones y personalidad en la predicción de decisiones deshonestas en el contexto organizacional. *Innovar*, 22(44), 109-122.

# Más allá de los cinco grandes: disposiciones y personalidad en la predicción de decisiones deshonestas en el contexto organizacional

*Edgar E. Kausel*

Ph. D in Organizational Behavior, Eller School of Management, University of Arizona, USA.  
Profesor asistente, Facultad Economía y Negocios, Universidad de Chile, Santiago de Chile.  
Correo electrónico: ekausel@unegocios.cl

*Pedro I. Leiva*

Ph. D in Industrial/Organizational Psychology, Texas A&M University, USA.  
Profesor asistente, Facultad Economía y Negocios, Universidad de Chile, Santiago de Chile.  
Correo electrónico: pleivan@unegocios.cl

*Matías Sanfuentes*

Doctor en Estudios Psicoanalíticos, University of Essex, UK.  
Profesor asistente, Facultad Economía y Negocios, Universidad de Chile, Santiago de Chile.  
Correo electrónico: msanfuentes@unegocios.cl

*Eduardo Barros*

Ph. D in Industrial/Organizational Psychology, Purdue University.  
Profesor asistente, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Pontificia Universidad Católica de Chile, Santiago de Chile.  
Correo electrónico: eduardo.barros@uc.cl

**RESUMEN:** El presente estudio analiza el poder predictivo, del locus de control y la propensión al riesgo por sobre cinco grandes factores de personalidad en la predicción de decisiones deshonestas en contextos organizacionales. Participaron 305 estudiantes trabajadores estadounidenses, 63% mujeres, con un promedio de edad de 23,6 años (DE = 7,0). En una primera etapa, se midieron las características de personalidad de los participantes. En una segunda etapa, se les pidió que, en el marco de un hipotético viaje de trabajo pagado por su empresa, decidieran si solicitarían reembolso de gastos a la organización por consumos realizados durante el viaje, consumos que tenían razones evidentemente personales. Adicionalmente, se midieron algunas justificaciones que podrían haber influido en su decisión acerca de la ejecución o no de la conducta deshonestas. Por medio de una regresión logística, se comprobó que el factor responsabilidad, el locus de control y la propensión al riesgo explican en forma significativa el tipo de decisión tomada por los participantes. Posteriormente, se identificó que el tipo de justificación utilizada media la relación entre locus de control y la decisión. Los resultados confirman la necesidad de incluir variables de personalidad adicionales a los cinco grandes para explicar ciertos comportamientos dentro de las organizaciones, así como el efecto que tiene el contexto grupal en la toma de decisiones deshonestas.

**PALABRAS CLAVE:** personalidad, decisiones deshonestas, locus de control, cinco grandes.

## Introducción

Comprender de mejor manera los comportamientos contraproducentes en contextos organizacionales representa un interés compartido tanto por investigadores como por gerentes y líderes de diversas organizaciones (Mount, Ilies y Johnson, 2006). En particular, el presente estudio se focaliza en un tipo específico de estos comportamientos, las conductas deshonestas,

debido a la alta prevalencia que muestran y a las consecuencias negativas, directas o indirectas, que suelen tener para las organizaciones y sus miembros. Por ejemplo, Coffin (2003) estimó que las pérdidas anuales de las corporaciones norteamericanas debido a comportamientos deshonestos estaban por sobre los 40 billones de dólares y que podrían explicar hasta un 20% del fracaso de las compañías. Otro estudio estimó que el costo del robo para empresas pequeñas en Estados Unidos era de alrededor de 130.000 dólares por año (Zipkin, 2004). Y un tercer estudio realizado por Ponemon sugiere que más de la mitad de los empleados en empresas tecnológicas roban información electrónica a sus empresas (Ponemon Institute, 2010). Estas son probablemente estimaciones conservadoras, ya que generalmente los reportes de robo son muy inferiores al robo real que ocurre en las organizaciones (Dalton y Metzger, 1992).

Las causas de las conductas deshonestas en contextos organizacionales son variadas, y muy probablemente coexisten en cada caso particular tanto factores pertenecientes a los individuos como otros de índole más bien contextual (Robinson y Bennett, 1995). El foco de este estudio se relaciona con los factores de los individuos, y más específicamente con las variables de personalidad y disposiciones que crecientemente han mostrado su capacidad para predecir conductas de este tipo (Mount *et al.*, 2006). El interés concreto del estudio radica en ampliar el conocimiento respecto de la capacidad predictiva del modelo de los cinco grandes factores de la personalidad (Costa y McCrae, 1992) sobre las conductas deshonestas, y determinar si otros factores disposicionales pudieran enriquecer la comprensión de este criterio organizacional. Dado el creciente rol que ha desempeñado el modelo de los cinco grandes<sup>1</sup> en la comprensión de distintos tipos de conductas en el ámbito organizacional, se profundiza con mayor detalle en este modelo.

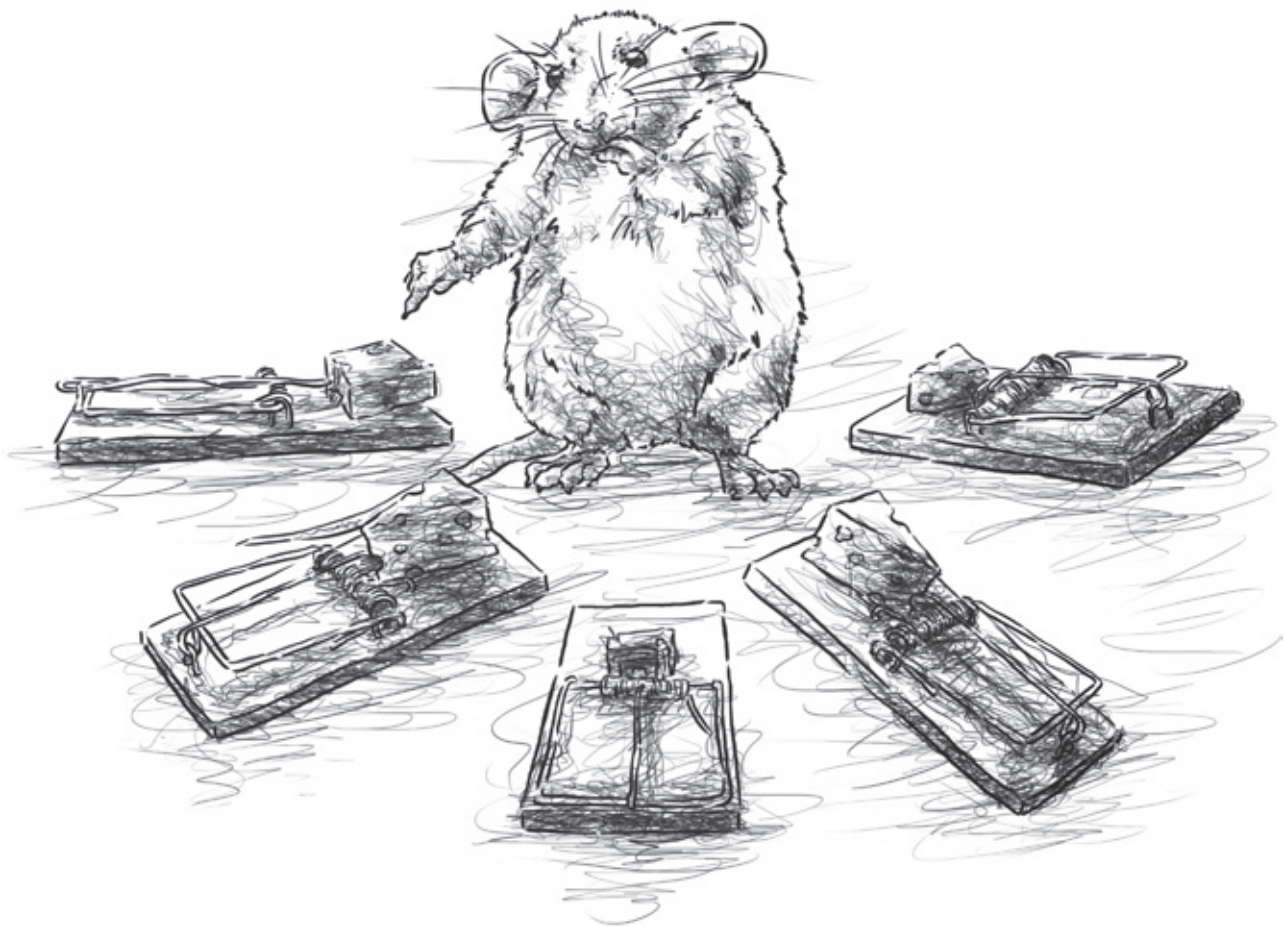
Por un tiempo significativo, y hasta fines de la década de 1980, varios autores cuestionaban la importancia de la personalidad y las diferencias individuales no cognitivas (disposiciones) para predecir los comportamientos de las personas (Davis-Blake y Pfeffer, 1989; Mischel, 1968). Durante estas últimas dos décadas, sin embargo, estudios que han incluido muestras enormes de personas (Hough *et al.*, 1990) y varios meta-análisis basándose en el modelo de

los cinco grandes factores de la personalidad (por ejemplo, Barrick y Mount, 1991; Barrick, Mount y Judge; 2001; Hurtz y Donovan, 2000; Tett, Rothstein y Jackson, 1991) han desencadenado un optimismo sobre la relevancia de la personalidad para predecir el comportamiento general –y el desempeño laboral en particular– de los individuos en las organizaciones. Investigadores en comportamiento organizacional y recursos humanos están ahora convencidos de que la personalidad sí influye en la conducta de las personas. Por ejemplo, Kanfer *et al.* (1995) indicaron que “hallazgos recientes (...) sugieren que la controversia sobre si las pruebas de personalidad pueden ser útiles en la predicción del desempeño de los empleados dejó de ser pertinente” (p. 597), aludiendo a la evidencia acumulada en favor de la inclusión de variables de personalidad en los modelos que pretenden comprender criterios relevantes en el ámbito laboral (como desempeño individual). Asimismo, un artículo escrito por Barrick y Mount (2005) se titula “Sí, la personalidad importa: movámonos a temas más importantes”, que da cuenta de la perspectiva actual de muchos investigadores de las organizaciones.

Según Mount y Barrick (1995), este éxito predictivo de la personalidad se debe fundamentalmente a que los factores se han organizado alrededor del modelo de los cinco grandes (Costa y McCrae, 1992). Estos factores corresponden a: neuroticismo, extraversión, apertura a la experiencia, afabilidad y responsabilidad (Costa y McCrae, 1992). Según Costa y McCrae, neuroticismo se refiere a la tendencia a sentirse nervioso, ansioso, autoconsciente, hostil, vulnerable e impulsivo. Extraversión es la tendencia a ser conversador, gregario, sociable, asertivo y a experimentar emociones positivas. Apertura a la experiencia se refiere a la receptividad a nuevas ideas, perspectivas y experiencias, e involucra la tendencia a fantasear y ser sensitivo a las artes. Afabilidad es la propensión a ser agradable con los demás, tener empatía y ser humilde. Finalmente, responsabilidad (*conscientiousness* en inglés; también traducido como diligencia y escrupulosidad<sup>2</sup>) es el grado en que una persona es responsable, planifica, se orienta a las metas y es capaz de postergar necesidades. En teoría, estos factores son ortogonales (independientes), pero en la práctica la correlación entre ellos está en la magnitud de  $|0,2|$  y  $|0,5|$ , es decir, tienen una relación mediana en magnitud.

<sup>1</sup> A lo largo de este artículo, se utilizará el concepto “cinco grandes” para referirse al modelo de los cinco grandes factores de la personalidad (Costa y McCrae, 1992). De esta manera, se mantiene una cierta continuidad con el concepto original en inglés y la forma más frecuente de referirse a este modelo en la investigación internacional en ese idioma (*Big Five*; Barrick y Mount, 1991).

<sup>2</sup> Si bien en inglés *conscientiousness* es el concepto dominante para referirse a este factor, en español se han sugerido diferentes alternativas. Usualmente se ofrece escrupulosidad como una opción, pero sus dos matices de significado lo hacen más complejo (Carver y Scheier, 1997). Aunque responsabilidad no incorpora directamente aspectos tales como “orientación al logro”, en el ámbito laboral este vocablo resulta de comprensión más intuitiva para la mayor parte de las personas.



Este marcado consenso entre diferentes investigadores, al menos a nivel descriptivo, ha dado parsimonia al estudio de la personalidad en las organizaciones, y ha permitido que varias investigaciones que examinan disposiciones se puedan agrupar según una única taxonomía (Barrick y Mount, 1991). Esto, a su vez, ha permitido estimar los efectos en comportamientos de manera más exacta, y aumentar la probabilidad de que estos efectos sean estadísticamente significativos.

A pesar de esto, otros autores han criticado el desarrollo que ha tomado el estudio de la personalidad y las disposiciones en las teorías organizacionales. En particular, los hallazgos citados más arriba han tenido por consecuencia que los investigadores durante los últimos años se hayan focalizado casi exclusivamente en el modelo de los cinco grandes (Ng, Sorensen y Eby, 2006). De hecho, han surgido varias críticas a este modelo. Más allá de los problemas de replicabilidad en distintas culturas (Hough y Ones, 2001), las críticas se pueden clasificar en cuatro categorías (Slaughter y Kausel, 2009). Primero, algunos investigadores han puntualizado que los cinco factores son amplios y

que incluyen sub-facetos heterogéneas (Schneider, Hough y Dunnette, 1996). Segundo, si bien las relaciones entre los cinco grandes y distintos comportamientos son muchas veces significativas, los efectos obtenidos pueden ser considerados como débiles (Morgeson *et al.*, 2007). Esto se relaciona con el punto anterior, porque el hecho de que haya tantas sub-facetos distintas en un solo factor hace que haya más "ruido" en la predicción de conductas específicas (Tett y Christiansen, 2007; Kausel y Slaughter, 2011). Tercero, se ha criticado la naturaleza poco teórica del estudio de los cinco grandes en las organizaciones. Esto también tiene que ver con la baja magnitud de la relación entre personalidad y comportamiento, porque la correlación entre predictor y criterio tiende a magnificarse cuando estos están teóricamente ligados (Cronbach, 1960). Finalmente, la taxonomía de los cinco grandes ha sido criticada porque es incompleta; es decir, hay factores de personalidad y otras disposiciones no cognitivas, como las que se discutirán en este estudio, que no tienen cabida en la taxonomía de los cinco grandes (Paunonen y Jackson, 2000).

El presente artículo se fundamenta principalmente en esta última crítica al modelo de los cinco grandes. En el estudio se explora el efecto de factores de personalidad y disposiciones no cognitivas no incluidas entre los cinco grandes o sus sub-facetos, en una clase particular de comportamientos: las decisiones organizacionales deshonestas de las personas. El argumento central de los autores es que existen razones teóricas para hipotetizar que factores como locus de control y diferencias individuales en propensión al riesgo son importantes para predecir las decisiones deshonestas de personas en contextos organizacionales. Estos efectos permanecerían significativos incluso después de controlar estadísticamente por los cinco grandes factores.

De esta forma, el estudio daría apoyo a la idea de que, para predecir el comportamiento de las personas, la identificación de variables de personalidad y otras disposiciones, cuando son basadas en razones teóricas, permite maximizar la varianza explicada del comportamiento en cuestión. Además, posibilitaría concluir que el poder predictivo de las disposiciones no cognitivas se puede incrementar si los investigadores no sólo se limitan al modelo de los cinco grandes factores.

### Antecedentes

#### Comportamientos y decisiones deshonestas

En la literatura del comportamiento organizacional, las conductas de los individuos son, en general, clasificadas en tres grandes dimensiones (Rotundo y Sackett, 2002): a) comportamientos relacionados con la tarea, en que se llevan a cabo actividades que constituyen formalmente parte del trabajo, b) comportamientos contextuales o cívicos organizacionales, que son actividades discrecionales que contribuyen al funcionamiento organizacional (por ejemplo, prestar ayuda a los demás) y c) comportamientos contraproducentes o conductas voluntarias que violan normas y con ello amenazan el bienestar de una organización o sus miembros. Entre los comportamientos contraproducentes, es posible a su vez distinguir: i) actos de sabotaje, intentos de dañar la organización como represalia a alguna injusticia; ii) ausentismo voluntario, no presentarse a trabajar por alguna razón distinta a enfermedades, lesiones o problemas familiares; y iii) comportamientos deshonestos (Landy y Conte, 2010). Estos últimos autores incluyen dentro de la categoría de actos deshonestos a comportamientos tales como mal uso de la información organizacional, mal uso de recursos y robo organizacional.

Esta consideración final también tiene que ver con lo difícil que es estudiar comportamientos deshonestos en las

empresas. El solo hecho de preguntar por temas que implican robo genera mucha suspicacia entre los trabajadores y puede acarrear hasta temas legales para los que lo investigan (Lee, 1993), por lo que pocas empresas están dispuestas a entregar datos para tales fines. Una segunda dificultad radica en el hecho de que para estudiar disposiciones y su relación con comportamientos deshonestos en investigaciones de campo casi siempre se debe usar autorreportes (Lee y Renzetti, 1990). Como es de esperar, por deseabilidad social, los autorreportes son especialmente inexactos para estimar variables como robo organizacional (Dalton, Wimbush y Daily, 1994).

Por estas razones, en lugar de preguntar a los participantes sobre sus conductas pasadas, en esta investigación se estudiaron decisiones hipotéticas con base en un escenario. El estudio de escenarios y decisiones hipotéticas se apoya en la idea de que las intenciones de un individuo están relacionadas con su conducta, es decir, lo que un individuo dice que hará se condice con lo que ese individuo efectivamente llevará a cabo (Ajzen, Fishbein y Heilbroner, 1980; Latham *et al.*, 1980). La persona que se enfrenta ante un escenario hipotético intenta, por ende, hacer una predicción de cómo será su comportamiento en determinada situación (Brooks y Highhouse, 2006). Es importante resaltar también que el hecho de reportar lo que uno hará en el futuro también se ve afectado por la deseabilidad social. Por ello, los autores decidieron crear un escenario en el que los comportamientos deshonestos son menos explícitos, lo que haría menos restringida la probabilidad de elegir una decisión deshonestas. En concreto, se enfocan en decisiones deshonestas que son consideradas dentro de la clasificación de Robinson y Bennett (1995) como *menos graves y orientadas a la organización* (a diferencia de *orientadas a otras personas o interpersonales*), ya que es más probable que los participantes admitan potencialmente llevarlas a cabo. Más adelante, en la sección de Metodología, se describen más específicamente el escenario y la decisión involucrada.

#### Los cinco grandes y comportamientos deshonestos

El modelo de los cinco grandes tiene una historia larga y rica en detalles. Por razones de espacio, sólo se señalará aquí que durante cuarenta años los investigadores en personalidad fueron poco a poco llegando a un consenso, a través de estudios léxicos (esto es, tomando miles de nombres de rasgos y llevando análisis factoriales), de que los factores se podían reducir a cinco (Borgatta, 1964; Golberg, 1990; Norman, 1963). Estudios previos muestran que los cinco grandes, como un todo, predicen significativamente los comportamientos contraproducentes. En



particular, en un meta-análisis Salgado (2002) encontró que el factor responsabilidad predice significativamente (y negativamente) este tipo de comportamientos ( $r = -0,16$ ,  $\rho = -0,26$ ). Asimismo, Salgado también encontró que afabilidad se relaciona negativamente con estas variables ( $r = -0,13$ ,  $\rho = -0,20$ ). Por su lado, Mount, Ilies y Johnson (2006) hicieron la distinción entre la predicción de comportamientos contraproducentes orientados a las personas y los comportamientos contraproducentes orientados a la organización. Los autores encontraron que responsabilidad y neuroticismo predijeron los comportamientos en contra de la organización, mientras que afabilidad predijo los comportamientos en contra de otras personas. La razón teórica fundamental de estos hallazgos es que: a) las personas responsables tienen más autocontrol y postergan más sus necesidades, lo que las llevaría a cometer menos conductas que van en contra de los intereses de la organización; b) las personas altas en neuroticismo tienen problemas en manejar sus emociones y, por ende, pueden reaccionar más negativamente ante frustraciones, lo que las conduciría a llevar a cabo más acciones como robo y otros actos en contra de su organización, y c) las personas afables tienden a cooperar y confiar más en los demás, por lo que son menos propensas a comportamientos perjudiciales hacia otras personas. Debido a que en el presente estudio se focalizará hacia decisiones deshonestas, que según la clasificación de Landy y Conte (2010) son comportamientos orientados a la organización, las hipótesis de los autores de este documento se centran en responsabilidad y neuroticismo.

*H.1: Los cinco grandes factores, como un todo, predecirán significativamente las decisiones organizacionales deshonestas. Más específicamente (hipótesis 1a), responsabilidad, tendrá un efecto negativo en las decisiones organizacionales deshonestas, e (hipótesis 1b), neuroticismo, tendrá un efecto positivo en las decisiones organizacionales deshonestas.*

## Propensión al riesgo y comportamientos deshonestos

La propensión al riesgo ha sido estudiada en distintas disciplinas. En economía y finanzas, se ha encontrado que, en general, la gente tiende a ser aversa al riesgo (Binswanger, 1980). En particular, se sugiere que las personas son reticentes a aceptar una opción A que puede entregar un alto valor pero incierto. En su lugar, prefieren una opción B con un valor determinado más seguro, pero que puede tener un valor esperado más bajo que A (Kahneman y Tversky, 1979).

En el área de la psicología de la personalidad y las disposiciones, la propensión al riesgo se refiere al grado en

que un individuo considera objetos, actividades o situaciones como poco intimidantes. Los individuos propensos al riesgo perciben también a las situaciones potencialmente intimidantes como menos probables que los individuos adversos al riesgo (Franken, Gibson y Rowland, 1992). Esto tiene distintas consecuencias. Por un lado, Bonin *et al.* (2007) encontraron que los propensos al riesgo están más dispuestos a trabajar en empleos cuyo salario varía mes a mes, en comparación a los adversos al riesgo. Además, las personas con propensión al riesgo tienden en mayor medida al emprendimiento empresarial que las personas con aversión al riesgo (Stewart y Roth, 2001). Lo anterior, porque perciben a las potenciales pérdidas asociadas con el fracaso de una nueva empresa como menos amenazantes para su bienestar personal, oportunidades de carrera y relaciones familiares. Por otro lado, diversas investigaciones sugieren que las personas propensas al riesgo tienden a tener más problemas con el alcohol y las apuestas (Benton, Benton y Downey, 2006; Franken, 1998). En el caso del robo, Kraut (1976) hipotetizó que un aspecto importante de la decisión de robar es la percepción del riesgo de ser sorprendido. De esta forma, como las personas propensas al riesgo perciben actividades intimidantes (como ser sorprendido robando) como menos probables, pueden ser más proclives a llevar a cabo estas actividades.

Otros estudios han encontrado que hay relaciones entre la propensión al riesgo y los cinco grandes factores, aunque las relaciones no son altas en magnitud (Nicholson *et al.*, 2005). Además, Daly, Delaney y McManus (2010) estudiaron relaciones entre disposiciones y acumulación de deuda entre estudiantes universitarios. Los autores encontraron que propensión al riesgo predecía las deudas más allá de los cinco grandes factores. Este resultado es importante porque sugiere que, después de controlar por los cinco grandes factores, la propensión al riesgo puede contribuir a predecir algunos comportamientos. Por esta razón los autores plantean la hipótesis siguiente:

*H.2: La propensión al riesgo predecirá decisiones organizacionales deshonestas, incluso después de controlar por los cinco grandes factores. Más específicamente, propensión al riesgo tendrá un efecto positivo en las decisiones organizacionales deshonestas.*

## Locus de control y comportamientos deshonestos

Locus de control (Rotter, 1966, 1975) es una variable de personalidad que ha sido profusamente estudiada durante más de cuatro décadas, particularmente por la psicología social y clínica. Los polos de locus interno *versus* externo pueden ser entendidos como el grado en que una persona espera que un reforzamiento o un resultado depende de

su propio comportamiento o características individuales, *versus* el grado en que una persona espera que un reforzamiento o resultado depende de una casualidad, la suerte, el destino, o es simplemente impredecible (Rotter, 1990). Estas expectativas internas o externas de las personas con respecto a lo que les ocurre tienen varias consecuencias. Por ejemplo, las personas externas (esto es, personas con locus de control externo) tienden a experimentar menor satisfacción en el trabajo y bienestar general que los internos (Judge y Bono, 2001; Ng *et al.*, 2006), porque sienten que no pueden controlar su entorno, lo cual ha sido considerado una necesidad humana básica (Adler, 1930). Asimismo, las personas externas, al creer que el entorno (incluyendo otras personas) puede afectar sus resultados, son también más persuasibles que los internos (Avtgis, 1998).

Fox y Spector (1999) hallaron que puntajes más altos en locus de control externo se relacionaron positivamente con comportamientos contraproducentes. Los autores explicaron estos hallazgos en términos de frustración. Es decir, las personas externas tienden a frustrarse más cuando los resultados no los acompañan, porque perciben que no pueden controlar estos malos resultados. Debido a esta frustración, tienden a llevar a cabo actos contraproducentes, especialmente interpersonales (en contra de otras personas).

En este estudio se propone otra forma en que la externalidad (personas con locus de control externo; no confundir con el término usado en economía) puede llevar a decisiones organizacionales deshonestas. La teoría sociológica de la neutralización de conductas criminales (Sykes y Matza, 1957) sugiere que los individuos que cometen delitos neutralizan sus comportamientos justificándolos o racionalizándolos. De la misma forma, otros comportamientos deshonestos, como por ejemplo consumir vía *online* diversos productos digitales sin pagar por sus derechos, también han sido estudiados exitosamente desde esta teoría (Harris y Dumas, 2009). Desde esta perspectiva conceptual, una persona podría neutralizar o justificar un robo pensando que carece de algo que considera como básico. Otra forma en que puede justificar el delito es argumentando que otras personas también lo cometen, negando de alguna forma la responsabilidad propia en estas acciones (tal como ocurre en conductas *online* en el estudio de Harris y Dumas, 2009). Se propone entonces que una forma en que el locus de control externo tiene un efecto en las decisiones organizacionales deshonestas es a través de la neutralización. Es decir, las personas con locus de control externo tienden a tomar más decisiones deshonestas porque al atribuirle las consecuencias de un acto a la suerte o al entorno niegan su responsabilidad en la decisión. Se podría decir que las personas con locus de control externo

“le echan la culpa al empedrado”. Por ejemplo, es probable que estas personas tiendan a pensar que una situación financiera precaria permite justificar utilizar artículos de la organización para beneficio propio. Se propone, en concreto, que la justificación de factores del entorno es un mediador de la relación entre locus de control externo y decisiones deshonestas.

También se espera, tal como en el caso de la propensión al riesgo, que el locus de control externo explique decisiones deshonestas más allá que los cinco grandes factores. Entre estos factores, neuroticismo es el que más se asemeja a locus de control externo (Bono y Judge, 2003). Sin embargo, Ng *et al.* (2006) sugieren que “el locus de control es un rasgo de personalidad que tiene por lo menos el mismo, si no más, poder predictivo que algunas variables criterio comúnmente examinadas como los rasgos de personalidad de los cinco grandes” (p. 1074). Considerando lo expuesto en esta sección, las últimas dos hipótesis son:

*H.3: El locus de control externo predecirá decisiones organizacionales deshonestas, incluso después de controlar por los cinco grandes factores. Más específicamente, el locus de control externo tendrá un efecto positivo en las decisiones organizacionales deshonestas.*

*H.4: La justificación de factores del entorno mediará la relación entre el locus de control externo y decisiones organizacionales deshonestas.*

## Metodología

### Participantes

Los participantes del estudio reportados en este artículo corresponden a 305 estudiantes de una universidad del suroeste de Estados Unidos, quienes se encontraban trabajando en una organización, ya sea en modalidad de tiempo completo o jornada parcial, y participaron en ambas fases del estudio. La participación fue voluntaria y no hubo incentivo monetario ni académico por participar.

De los participantes, 63% fueron mujeres y la edad promedio fue de 23,6 años (DE = 7,0). Alrededor del 10% eran trabajadores de tiempo completo y 90%, trabajadores de tiempo parcial. La mayoría de los participantes (78%) estaba en sus últimos dos años de la carrera o eran estudiantes de posgrado. En términos de las facultades a las que pertenecían, 24% a Ciencias Sociales y Humanidades, 14% a Ciencias (Exactas), 11% a Negocios (Economía y Administración), 11% pertenecían a Agronomía, 9% a Ingeniería, 8% a Educación, 7% a Artes, 4% a Humanidades, 3% a Medicina y Enfermería, y 9% a otras facultades.

Cabe destacar que a la convocatoria inicial para participar en el estudio respondieron 581 estudiantes, de los cuales 346 se encontraba trabajando. Luego de tres recordatorios, 469 participantes (81%) completaron la segunda fase del estudio, de los cuales 305 estaban trabajando. Los resultados reportados en este artículo, en términos de la significación estadística, no se ven afectados por la inclusión de las personas que no estaban trabajando. Además, considerando sólo a los estudiantes que estaban trabajando, un 88% de los que participaron en la primera fase también participaron en la segunda. No se encontraron diferencias significativas entre los participantes que estaban trabajando en la primera fase y los que participaron en las dos fases en ninguna de las variables demográficas (todas las pruebas t de student y Chi cuadrado obtuvieron un  $p > 0,10$ ).

## Instrumentos

### Factores del modelo de los cinco grandes.

Los factores de los cinco grandes fueron medidos con una versión corta del International Personality Item Pool Representation del NEO Personality Inventory (Goldberg, 1999). Se encontró que la validez concurrente y predictiva de la escala es comparable con la frecuentemente usada NEO-PI-R (Costa y McCrae, 1992), como lo reporta Schmitt (2008). El inventario cuenta con 50 ítems (10 por factor) y usa escalas de 5 puntos para que los participantes indiquen cuán exactamente cada frase los describe (1 = *muy inexactamente*; 5 = *muy exactamente*). Las consistencias internas (alfa de Cronbach) fueron de 0,82; 0,84; 0,84; 0,85; y 0,80, para afabilidad, responsabilidad, extraversión, neuroticismo y apertura a la experiencia, respectivamente.

### Propensión al riesgo.

Para medir propensión al riesgo se utilizó la escala corta de Franken *et al.* (1992). Un ejemplo de un ítem de la escala es: "Mientras más riesgosa la actividad, es más entretenida"<sup>3</sup>. Franken *et al.* (1992) y Llewellyn (2003) entregan detalles de la validez concurrente y de contenido del instrumento. El inventario contiene 10 ítems y se responde usando escalas de 5 puntos para describir hasta

qué punto la frase describe al participante. La consistencia interna fue de 0,79.

### Locus de control / externalidad.

Se utilizó el inventario de internalidad de Levenson (1981) –y la escala se revirtió– que mide el grado en que las personas creen que ellas tienen el control sobre los eventos que ocurren en su vida. Un puntaje alto indica que la persona tiene un locus de control externo. La escala ha sido usada extensamente y se ha reportado validez concurrente y discriminante satisfactoria (Marshall, Collins y Crooks, 1990). Incluye 8 ítems y uno de ellos es: "El hecho de que pueda llegar a ser un líder o no depende en gran medida de mi propia capacidad". Los ítems se contestan en una escala de Likert de 5 puntos (1 = *Fuertemente en desacuerdo*; 5 = *Fuertemente de acuerdo*) y su consistencia interna fue de 0,89.

### Justificación de factores del entorno.

Para evaluar el grado en que los participantes justificaban una decisión organizacional deshonesto leve, se les presentaron las aseveraciones: "Mi situación financiera probablemente influiría en lo que yo haría en esta situación" y "Si yo descubriera que mis amigos/as y colegas hubieran hecho lo descrito en el escenario y nada les hubiera ocurrido, probablemente haría lo mismo que ellos/as", las cuales debían ser respondidas por medio de una escala tipo Likert de 5 puntos (1 = *Fuertemente en desacuerdo*; 5 = *Fuertemente de acuerdo*). Las respuestas a estas dos preguntas estuvieron altamente correlacionadas ( $r = 0,47$ ) y su consistencia interna fue de 0,64, por lo que fueron agregadas para formar una sola variable.

### Decisión deshonesto.

La variable dependiente del estudio corresponde a la decisión hipotética de incluir en la rendición de cuentas de un viaje de negocios el pago de los tres últimos días, en los cuales se desarrollaron actividades personales. La variable dependiente del estudio fue la respuesta dicotómica (Sí o No) a la pregunta: "¿Incluirías en la rendición de cuentas el pago de los \$410 de los últimos tres días?". Ya que los últimos tres días no formaban parte del trabajo, incluir en la rendición de cuentas los \$410 dólares del hotel constituye una decisión organizacional deshonesto, aunque leve y orientada a la organización (Robinson y Bennett, 1995; Landy y Conte, 2010).

<sup>3</sup> Considerando que el estudio fue realizado en Estados Unidos, cabe destacar que las escalas fueron presentadas en inglés, al igual que el escenario. Se presentan aquí traducciones realizadas por el primer autor.

**Procedimiento**

Como es sugerido por Podsakoff *et al.* (2003), para reducir la potencial influencia del sesgo de utilización del mismo método la información fue recolectada en dos fases. En la primera fase los participantes completaron vía *online* los inventarios de diferencias individuales y reportaron datos demográficos. En una segunda fase, que se llevó a cabo alrededor de diez días después, también vía *online*, los participantes leyeron el siguiente escenario –presentado en inglés:

Trabajas en una compañía de marketing (mercadeo) y estuviste en un viaje de negocios en Londres. Antes de partir, tu empleador te preguntó cuánto te tomaría realizar el trabajo planeado. Sabiendo que el trabajo te tomaría cuatro días, respondiste que estarías allá una semana entera. Durante la semana, pagaste todos los gastos: los que correspondían a los 4 días de trabajo y los gastos personales de los últimos 3 días. Esto incluyó los \$410 [dólares] que costó la habitación del hotel durante los últimos 3 días. Después de volver a tu ciudad, empiezas a generar un reporte de rendición cuentas para el reembolso, verificando que todo lo que fue cobrado a la empresa tenía relación con el trabajo.

Luego de leído el escenario, los participantes debían tomar la decisión hipotética de incluir el gasto de \$410 dólares en la rendición de cuentas del viaje. Tal como se comentó en la sección Antecedentes, la idea de incluir un escenario que implicara una decisión de este tipo fue intentar aumentar la cantidad de participantes que admitieran tomar tal decisión. Cabe destacar que previo a este estudio se llevó a cabo un estudio piloto, en el que los autores

presentaron a 31 personas (pertenecientes a una población equivalente a la de este estudio) un escenario casi idéntico. Hubo dos diferencias. La primera fue que el principal involucrado era un tercero, no los mismos participantes como lo fue en el estudio principal. Por ejemplo, el escenario empezaba: “Juan G. trabaja en una compañía de marketing y estuvo en un viaje de negocios en Londres. Antes de partir, su empleador le preguntó cuánto le tomaría realizar el trabajo planeado”. La segunda diferencia fue que, al final del escenario, se incluyó la información de que Juan G. había decidido incluir en la rendición de cuentas los \$410 dólares del hotel. Al final del escenario, a los participantes se les preguntó si consideraban que incluir los \$410 dólares era una decisión deshonestas. Veintiocho de los 31 (90%) consideraron que esta decisión era deshonestas. Por tanto, de este estudio piloto se concluyó que la gran mayoría de la población objetivo del estudio principal consideraba que la decisión de incluir los \$410 en la rendición de cuentas era considerada efectivamente deshonestas.

Finalmente, se les pidió a los participantes responder los dos ítems adicionales para evaluar la justificación de factores del entorno.

**Resultados**

**Estadísticas descriptivas y análisis iniciales**

Es interesante primero hacer notar que de los 305 participantes, 147 (48,2%) decidieron incluir los \$410 dólares en la rendición de cuentas, es decir, incurrieron hipotéticamente en una decisión deshonestas. En la tabla 1 se muestran las medias, desviaciones estándar, índices de

**TABLA 1. Medias, desviaciones estándar, correlaciones y confiabilidades de las principales variables del estudio.**

| Variable             | M     | DE   | 1   | 2   | 3   | 4         | 5         | 6         | 7         | 8         | 9         | 10        | 11 | 12        |
|----------------------|-------|------|-----|-----|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|----|-----------|
| <b>Demográficas</b>  |       |      |     |     |     |           |           |           |           |           |           |           |    |           |
| Género               | 1,63  | 0,48 | --  |     |     |           |           |           |           |           |           |           |    |           |
| Edad                 | 23,61 | 6,99 | -01 | --  |     |           |           |           |           |           |           |           |    |           |
| Año en la Univ.      | 3,24  | 0,79 | 07  | 24  | --  |           |           |           |           |           |           |           |    |           |
| <b>Personalidad</b>  |       |      |     |     |     |           |           |           |           |           |           |           |    |           |
| Afabilidad           | 3,81  | 0,49 | -02 | 03  | -02 | <b>82</b> |           |           |           |           |           |           |    |           |
| Neuroticismo         | 2,56  | 1,00 | -01 | -20 | -12 | 42        | <b>85</b> |           |           |           |           |           |    |           |
| Apertura             | 3,32  | 0,47 | 02  | 04  | 05  | 26        | 48        | <b>80</b> |           |           |           |           |    |           |
| Extraversión         | 3,51  | 0,81 | -09 | 09  | 01  | -13       | -15       | -32       | <b>84</b> |           |           |           |    |           |
| Responsabilidad      | 4,01  | 0,65 | 03  | 10  | 13  | -38       | -19       | -13       | 27        | <b>84</b> |           |           |    |           |
| Prop. al riesgo      | 3,71  | 0,79 | 19  | 11  | 05  | -05       | -05       | -06       | -04       | 05        | <b>79</b> |           |    |           |
| Externalidad         | 3,36  | 0,64 | -06 | -05 | -08 | -10       | -19       | -03       | -01       | 08        | 23        | <b>89</b> |    |           |
| <b>Escenario</b>     |       |      |     |     |     |           |           |           |           |           |           |           |    |           |
| Decisión deshonestas | 1,52  | 0,50 | -01 | -13 | -06 | 00        | 04        | -04       | 08        | -20       | 19        | 16        | -- |           |
| Justificación        | 2,90  | 1,21 | 08  | 24  | -02 | 04        | -05       | 02        | -01       | -10       | 13        | 26        | 55 | <b>64</b> |

*Nota:* N = 305. Para género, 1 = masculino, 2 = femenino. Para decisión, 1 = No, 2 = Sí (Decisión deshonestas). Las correlaciones > |,11| son estadísticamente significativas en p < ,05; las correlaciones > |,15| son estadísticamente significativas en p < ,01. Cuando corresponde, los coeficientes de confiabilidad se presentan en la diagonal. Se omitieron decimales en las correlaciones para ofrecer mayor claridad.

Fuente: elaboración propia.



confiabilidad y correlaciones entre las variables. Como se puede apreciar, la variable Decisión deshonestamente correlaciona significativamente con Responsabilidad (negativamente), Propensión al riesgo (positivamente) y Externalidad (positivamente), lo que le da apoyo inicial a las hipótesis 1a, 2 y 3. Por otro lado, no hubo una relación significativa entre Neuroticismo y Decisión deshonestamente, lo que no daría apoyo inicialmente a la hipótesis 1b.

### Contraste de hipótesis

Para testear formalmente las hipótesis, se llevó a cabo un análisis de regresión logística jerárquica, cuyo resultado se presenta en la tabla 2. En el primer paso de este modelo se incluyeron los cinco grandes factores, los que en conjunto explican significativamente la decisión ( $\chi^2 = 15,79$ ,  $p < 0,01$ , Nagelkerke  $R^2 = 0,07$ ). Las cinco variables permiten clasificar correctamente el 60,3% de las decisiones. Este hallazgo apoya a la hipótesis 1. Sin embargo, sólo uno de los cinco factores fue significativo usando un alfa de 0,05: Responsabilidad,  $B = -0,20$ ,  $SE(B) = 0,15$ ,  $Exp(B) = 2,06$ ,  $p < 0,05$ . Si bien esto apoya a la hipótesis 1a, se encontró que la hipótesis 1b no recibió apoyo, ya que

Neuroticismo no fue significativo,  $B = 0,72$ ,  $SE(B) = 0,22$ ,  $Exp(B) = 1,22$ ,  $ns$ .

En el segundo paso del modelo de regresión logística se incluyeron las dos variables adicionales disposicionales. Las variables que se tomaron en cuenta en este paso explican significativamente la variable decisión, por encima de los cinco grandes factores incluidos en el paso previo ( $\chi^2 = 17,81$ ,  $p < 0,001$ , Nagelkerke  $R^2 = 0,14$ ). Es notable que el Nagelkerke  $R^2$  –estadístico equivalente al  $R^2$  en una regresión múltiple– asociado a este paso es el doble del Nagelkerke  $R^2$  asociado con el paso 1. El modelo que incluye las siete variables de los dos pasos permite clasificar correctamente el 70,1% de las decisiones. Además, tanto Propensión al riesgo [ $B = 0,47$ ,  $SE(B) = 0,16$ ,  $Exp(B) = 1,60$ ,  $p < 0,01$ ] como Externalidad [ $B = 0,47$ ,  $SE(B) = 0,20$ ,  $Exp(B) = 1,60$ ,  $p < 0,05$ ] son significativas. Esto da apoyo a las hipótesis 2 y 3.

Finalmente, para contrastar la hipótesis 4, se usó el método de mediación de Mackinnon y Dwyer (1993) para variables dependientes dicotómicas. Este método utiliza los mismos pasos delineados por Baron y Kenny (1986) pero con un ajuste de parámetros para una regresión

**TABLA 2. Regresión logística de decisiones deshonestas en diferencias individuales.**

| Paso | Variable ingresada   | B     | p     | $\chi^2$ del paso | -2 log de la verosimilitud del paso | p del paso | $R^2$ Nagelgerke del modelo |
|------|----------------------|-------|-------|-------------------|-------------------------------------|------------|-----------------------------|
| 1    | Afabilidad           | 0,28  | 0,342 |                   |                                     |            |                             |
|      | Neuroticismo         | 0,28  | 0,070 |                   |                                     |            |                             |
|      | Apertura             | -0,30 | 0,347 |                   |                                     |            |                             |
|      | Extraversión         | 0,10  | 0,526 |                   |                                     |            |                             |
|      | Responsabilidad      | -0,70 | 0,002 | 15,79             | 402,40                              | 0,007      | 0,07                        |
| 2    | Propensión al riesgo | 0,47  | 0,004 |                   |                                     |            |                             |
|      | Externalidad         | 0,47  | 0,022 | 17,80             | 384,59                              | 0,000      | 0,14                        |

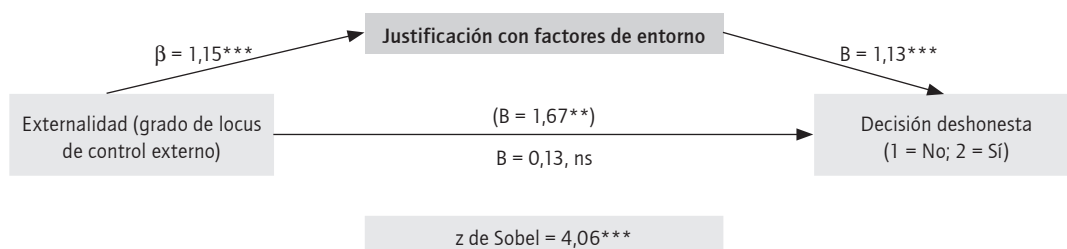
Nota: Parámetros de las variables se refieren al paso final, no al de entrada.

**TABLA 2. Regresión logística de decisiones deshonestas en diferencias individuales (continuación).**

| Variables ingresadas                | Modelo 1 |   | Modelo 2 |       |
|-------------------------------------|----------|---|----------|-------|
|                                     | B        | p | B        | p     |
| Afabilidad                          |          |   | 0,28     | 0,342 |
| Neuroticismo                        |          |   | 0,28     | 0,070 |
| Apertura                            |          |   | -0,30    | 0,347 |
| Extraversión                        |          |   | 0,10     | 0,526 |
| Responsabilidad                     |          |   | -0,70    | 0,002 |
| Propensión al riesgo                |          |   | 0,47     | 0,004 |
| Externalidad                        |          |   | 0,47     | 0,022 |
| $\chi^2$ del paso                   | 15,79    |   | 17,80    |       |
| -2 log de la verosimilitud del paso | 402,40   |   | 384,59   |       |
| p del paso                          | 0,007    |   | 0,000    |       |
| $R^2$ Nagelgerke del modelo         | 0,07     |   | 0,14     |       |

Fuente: elaboración propia.

FIGURA 1. Los efectos de locus de control externo (externalidad) en las decisiones deshonestas, y el efecto mediador de la justificación.



El coeficiente entre paréntesis es del análisis del efecto sin la justificación en la ecuación.

Nota: \*\*p < 0,01; \*\*\*p < 0,001.

Fuente: elaboración propia.

logística. Primero, se hizo una regresión simple en la variable mediadora (Justificación) para evaluar el efecto de la variable independiente (Externalidad), la que resultó significativa ( $\beta = -,26$ ,  $p < 0,001$ ). Luego, se regresó la variable dicotómica Decisión en Externalidad. El resultado de esta regresión también resultó significativa [ $B = 0,51$ ,  $SE(B) = 0,19$ ,  $Exp(B) = 1,67$ ,  $p < 0,01$ ]. (Esto confirma el resultado descrito en la sección anterior, el que incluía a las otras variables de personalidad que habían sido ingresadas simultáneamente.) Finalmente, en una misma regresión logística se ingresaron las variables de Justificación y Externalidad. Esta regresión reveló que la variable mediadora Justificación explicaba la variable Decisión, más allá del efecto de la variable de personalidad Externalidad,  $B = 0,13$ ,  $SE(B) = 0,23$ ,  $Exp(B) = 1,13$ ,  $p < 0,001$ . También reveló que Externalidad, cuando se ingresa Justificación en el modelo, deja de explicar la variable dependiente,  $B = 0,13$ ,  $SE(B) = 0,23$ ,  $Exp(B) = 1,13$ ,  $p = 0,59$ . Esto sugiere que la mediación de la variable justificación es total. El test de Sobel confirma que esta reducción en la importancia de Externalidad es significativa,  $Z = 4,06$ ,  $p < 0,01$ . La figura 1 muestra un esquema de estos resultados, que dan apoyo a la hipótesis 4.

## Discusión

### Visión general de los resultados

El objetivo de este estudio ha sido investigar la relación existente entre factores de personalidad y decisiones organizacionales deshonestas, así como también evaluar de qué manera factores distintos a los cinco grandes pueden explicar tal tipo de decisiones. Los resultados sugieren que, a pesar de que los cinco grandes permiten predecir esta clase de decisiones, es posible mejorar significativamente la validez predictiva de tales variables de personalidad y disposiciones si se incluyen factores que están ligados de manera teórica al comportamiento resultante. Los alcances de estos resultados parecen importantes, ya que impulsan a enriquecer el diseño de las investigaciones que

evalúan el comportamiento de los distintos factores de personalidad, agregando así otras dimensiones (relacionales o de contexto) que indudablemente los afectan.

Los resultados sugirieron que sólo uno de los cinco grandes factores de personalidad fue significativo para predecir las decisiones deshonestas. De esta forma, sólo responsabilidad estuvo relacionada negativamente con tomar este tipo de decisiones. Por otra parte, contradiciendo lo que se había hipotetizado, el factor neuroticismo no se relacionó positivamente con tales decisiones<sup>4</sup>. Además, una vez controlados los cinco grandes, las dos variables que se agregaron explicaron significativamente las decisiones deshonestas. Más específicamente, las personas con más propensión al riesgo incurrieron con mayor frecuencia en este tipo de decisiones. Asimismo, las personas con alto nivel de locus de control externo también mostraron una mayor tendencia a tomar decisiones deshonestas.

Finalmente, los autores encontraron que la justificación basada en factores externos (por ejemplo, una mala situación económica) medió la relación entre el locus de control externo y las decisiones. Estos factores externos se constituyen en mecanismos mediadores que permiten explicar de un modo más comprensivo el porqué las personas con locus de control externo toman decisiones deshonestas. Tal como se señaló previamente, estos resultados permiten acentuar la mirada que conduce a integrar otro tipo de factores intervinientes en la evaluación de la relación que se establece entre las distintas dimensiones de la personalidad sobre determinadas conductas. En este caso, se demuestra la importancia de incluir variables tales como la situación financiera de las personas, así como la influencia que pueden tener la percepción de otros sujetos significativos sobre el tipo de conductas en que las personas incurren. De esta forma, estos resultados avalan la nece-

<sup>4</sup> Cabe destacar que en el modelo de regresión logística en que se incluyeron las siete variables (paso 2) hubo cierta tendencia hacia lo hipotetizado ( $p = 0,07$ ).

sidad de considerar la personalidad como un constructo dinámico que interactúa necesariamente con otros elementos de un contexto determinado.

Específicamente, en la aparición de las conductas deshonestas, se podría estar observando la influencia marcada de variables de índole social y grupal. El hecho de que la justificación externa medie la relación entre locus de control y decisiones deshonestas permite inferir que, para sujetos con locus de control externo, el entorno relacional próximo y significativo influye de manera determinante sobre aquello que es considerado como correcto o incorrecto. Si esto se corroborara en futuros estudios, sería recomendable complementar esta visión teórica con una que directamente considere y mida la influencia de otros significativos en las intenciones de conducta, en una forma similar al constructo norma subjetiva en la teoría del comportamiento planificado (Ajzen, Fishbein y Heilbroner, 1980). En algunas ocasiones la influencia del grupo puede actuar como una tendencia homogeneizante que puede relativizar en exceso los códigos éticos de conducta. Aun cuando estos argumentos corresponden a inferencias plausibles de sugerir, a pesar de no haber sido medidas directamente, parece claro al menos que en las conductas deshonestas el factor contextual debe ser tomado en cuenta en conjunto con los factores más bien disposicionales.

### Alcances

Antes de discutir algunas implicaciones de estos hallazgos, es relevante poder puntualizar aquellas inferencias que *no* son posibles de concluir a partir de este estudio. Primero, los autores no pretenden argumentar que los cinco grandes factores son inútiles en predecir comportamientos, ni que el modelo de los cinco grandes debería dejar de usarse. De hecho, en la presente investigación, estos factores, aunque limitadamente, sí permitieron predecir comportamientos deshonestos de manera estadísticamente significativa. Relacionado con lo anterior, no se está sugiriendo que las organizaciones dejen de utilizar estos cinco factores (especialmente responsabilidad) para predecir, por ejemplo, el desempeño con el que sistemáticamente se han visto correlaciones significativas (Barrick *et al.*, 2001). Segundo, tampoco se pretende argumentar que las personas que toman riesgos o que tienen un locus de control externo no debieran ser contratadas por las empresas; por el contrario, se ha constatado que las personas con tendencias al riesgo están más dispuestas a trabajar con salarios variables sujetos a incentivos (Dohmen *et al.*, 2010), lo que es muy importante para organizaciones que se vinculan con entornos dinámicos y volátiles.

Por otra parte, este estudio podría arrojar una implicancia metodológica relevante. Diversos autores han discutido las diferencias en la magnitud de los efectos estadísticos cuando un predictor se evalúa en un nivel lógico particular y el criterio se mide en un nivel lógico diferente (Cronbach, 1960; Tett y Christiansen, 2007). Cuando existe una situación de desajuste entre los niveles lógicos de predictores y criterios, lo habitual es que las correlaciones sean más bajas, ya que conceptualmente no debiera esperarse una influencia mayor. Aplicado a este estudio, se podría pensar que los cinco grandes están a un nivel de agregación muy alto (el valor que se obtiene en cada factor en una descripción muy gruesa, a un nivel de abstracción alto) y, por el contrario, el criterio medido, la realización o no de una conducta deshonestas está a un nivel muy específico, de un bajo nivel de abstracción. En una situación como esta, se estaría corroborando el efecto de este desajuste de niveles lógicos predictor/criterio que mostraría bajas correlaciones aun cuando la relación teórica (a nivel de constructos) pudiera ser más alta.

Complementariamente, en el caso del locus de control y la propensión al riesgo, la correlación con la conducta deshonestas podría ser más alta porque el desajuste con una conducta deshonestas (tal como fue medida en este caso), es menor. Este efecto de ajuste en nivel entre predictor y criterio ha sido empíricamente demostrado utilizando variables dependientes como desempeño relacionado con la tarea y atracción organizacional (Dudley *et al.*, 2006; Kausel y Slaughter, 2011). Los hallazgos reportados en este artículo permiten extender al ámbito de los comportamientos deshonestos a resultados obtenidos en investigaciones anteriores.

En esta misma línea de implicaciones conceptuales, en este estudio se pudo encontrar un mediador entre el factor de personalidad de locus de control externo y la decisión estudiada. Así, este artículo puede ser considerado como una respuesta y un incentivo para explorar en mayor profundidad, lo que Slaughter y Kausel (2009) sugieren cuando plantean que "pocos investigadores le han prestado atención a entender por qué la personalidad debería estar relacionada a desempeño –en esencia, [pocos investigadores] intenta[n] utilizar mediadores en la relación entre personalidad y desempeño" (p. 266).

Los resultados aquí obtenidos pueden tener implicancias para la ejecución práctica de procesos de selección. En aquellos procesos para cargos en los cuales la toma de decisiones deshonestas pueda tener efectos organizacionales relevantes, sería recomendable complementar una evaluación de personalidad tradicional solo basada en los cinco grandes. Por supuesto, se debería mantener la

evaluación del factor responsabilidad, pero probablemente agregando la propensión al riesgo y el locus de control en esa predicción.

Adicionalmente, la evidencia encontrada respecto del mecanismo de mediación que tendría la justificación de las conductas, en la relación entre locus de control y toma de decisiones deshonestas, refuerza la necesidad de fortalecer el contexto organizacional y grupal de las personas que desempeñan cargos en los cuales la toma de decisiones deshonestas pudiera tener consecuencias particularmente negativas. El mecanismo mediador de la justificación en la relación de locus de control con toma de decisiones deshonestas sugiere que la toma de decisiones de este tipo puede ser controlada por medio de las cogniciones y valores compartidos por los miembros de la organización y colegas directos de las personas. Según los resultados obtenidos, las personas con locus de control externo tomarían decisiones deshonestas en la medida en que puedan justificar en el medio este tipo de decisión, específicamente si se descubre que otros lo hacen impunemente.

### Limitaciones

La primera limitación del estudio se relaciona con las características de la variable dependiente. Al estar construida a partir de una respuesta (decisión) única, no se pudo calcular un índice de confiabilidad, que podría haber sido bajo. Sin embargo, hay que plantear que un bajo nivel de confiabilidad de la variable dependiente frecuentemente lleva a una menor magnitud en la relación con la variable independiente (Cook y Campbell, 1979). Por esta razón, en el peor de los casos, las relaciones que se encontraron entre las variables consignadas son menores a las que se podrían hallar a través del uso de un instrumento más confiable. Más importante aún, respecto de esta variable dependiente es necesario señalar que la decisión incluida para el estudio es específica, y, por ende, no abarca todo el constructo de comportamientos deshonestos. En concreto, la decisión incluida estaba relacionada con la utilización indebida de recursos. Por consiguiente, estos hallazgos podrían potencialmente ser generalizables sólo a un limitado conjunto de decisiones, y no a otros comportamientos deshonestos, tales como el mal uso de la información organizacional (Landy y Conte, 2010).

Una segunda limitación que se aprecia en este estudio está relacionada con el hecho de que todas las variables fueron obtenidas de una misma fuente (los participantes), lo que puede generar un problema de sesgo por uso del mismo método. Para contrarrestar este problema, se siguió una de las recomendaciones de Podsakoff *et al.* (2003), quienes sugieren separar en el tiempo la medición de las

variables independientes y dependientes. En este caso, los participantes respondieron a los instrumentos que evaluaban las primeras (personalidad, propensión al riesgo y locus de control) alrededor de diez días antes que aquellas relacionadas con la variable decisión deshonestas. Este método permite generar un "quiebre", evitando así que la correlación entre las variables se contamine con los efectos que puede acarrear el hecho de que los participantes respondan de manera consistente en una misma sesión.

### Conclusiones

Con el advenimiento del modelo de los cinco grandes factores de personalidad, durante las últimas décadas el estudio de la personalidad ha aumentado de manera exponencial entre los investigadores de comportamiento organizacional. En la gran mayoría de estos estudios, el foco ha sido el modelo de los cinco grandes factores, dejando muchas veces de lado otras dimensiones de personalidad no necesariamente contenidas en los cinco grandes factores. Los hallazgos de esta investigación sugieren que la inclusión de otros factores aumenta el grado de predicción del comportamiento de las personas en el contexto de las organizaciones, especialmente cuando existen argumentos teóricos que predicen que el comportamiento en cuestión está relacionado con una característica de la personalidad.

Específicamente se encontró que aversión al riesgo y locus de control externo, dos dimensiones de personalidad que no se encuentran incluidas en ninguno de los cinco grandes factores de personalidad, resultaron ser predictores estadísticamente significativos en la toma de decisiones deshonestas leves en contextos organizacionales, una vez que se contó con la inclusión de los cinco grandes como predictores de esta variable. De hecho, de los cinco grandes factores de personalidad, tan sólo responsabilidad resultó ser el único de los cinco grandes factores de personalidad que predijo significativamente la toma de decisiones deshonestas. La inclusión de aversión al riesgo y locus de control generó un modelo de regresión más completo para predecir las decisiones deshonestas.

Entre las implicaciones prácticas de estos hallazgos se destaca, por un lado, que se confirmaría la utilidad de considerar en los procesos de selección de personal el factor responsabilidad dentro de los cinco grandes factores de personalidad como predictor del desempeño, especialmente en cargos en los cuales la toma de decisiones deshonestas tenga efectos organizacionales relevantes. Asimismo, se confirma la necesidad de incorporar otras dimensiones de personalidad, tales como locus de control externo y propensión al riesgo. Sin perjuicio de lo anterior, también destaca la importancia de gestionar el contexto



organizacional y grupal como mecanismo para reducir la toma de decisiones deshonestas. En la medida en que las personas que podrían tomar decisiones deshonestas perciben que otros miembros de la organización no reciben sanciones por acciones similares, la relación entre locus de control externo y toma de decisiones deshonestas se ve facilitada. Por el contrario, la existencia de consecuencias para tales acciones permitiría neutralizar el efecto del locus de control externo en la toma de decisiones deshonestas.

## Referencias bibliográficas

- Adler, A. (1930). Individual psychology. En Murchinson, C. (Ed.). *Psychologies of 1930*. Worcester, MA: Clark.
- Ajzen, I., Fishbein, M., & Heilbroner, R. L. (1980). *Understanding Attitudes and Predicting Social Behavior* (Vol. 278). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Avtgis, T. A. (1998). Locus of control and persuasion, social influence, and conformity: A meta-analytic review. *Psychological Reports*, *83*, 899–903.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, *51*, 1173-1182.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, *44*, 1-26.
- Barrick M. R., Mount M. K., & Judge, T. A. (2001). Personality and job performance at the beginning of the new millennium: What do we know and where do we go next? *International Journal of Selection and Assessment*, *9*, 9-30.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (2005). Yes, Personality Matters: Moving on to More Important Matters. *Human Performance*, *18*, 359-372.
- Benton, S. L., Benton, S. A. & Downey, R. G. (2006). College student drinking, attitudes toward risks, and drinking consequences. *Journal of Studies on Alcohol*, *67*, 543- 542.
- Binswanger, H. P. (1980). Attitudes toward risk: Experimental measurement in rural India. *American Journal of Agricultural Economics*, *62*, 395-407.
- Bonin, H., Dohmen, T., Falk, A., Huffman, D., & Sunde, U. (2007). Cross-sectional earnings risk and occupational sorting: The role of risk attitudes. *Labour Economics*, *14*, 926-937.
- Bono, J. E. & Judge, T. A. (2003). Core self-evaluations: A review of the trait and its role in job satisfaction and job performance. *European Journal of Personality*, *17*, 5-18.
- Borgatta, E. F. (1964). The Structure of Personality Characteristics. *Behavioral Science*, *9*, 8-17.
- Brooks, M. E., & Highhouse, S. E. (2006). Can good judgment be measured? En Weekley, J. A., & Ployhart, R. E. (Eds.). *Situational Judgment Tests: Theory, Measurement, and Application* (pp. 39-55). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Carver, C. H. & Scheier, M. (1997). *Teorías de la personalidad*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A.
- Coffin, B. (2003). Breaking the silence on white collar crime. *Risk Management*, *50*, 8.
- Cook, T. D., & Campbell, D. T. (1979). *Quasi-Experimentation: Design & analysis issues for field settings*. Dallas: Houghton Mifflin.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *NEO PI-R Professional Manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Cronbach, L. J. (1960). *Essentials of psychological testing* (2<sup>nd</sup>. ed.). New York: Harper & Row.
- Daly, M., Delaney, L., & McManus, S. (2010). *Risk Attitudes as an Independent Predictor of Debt*. Working Paper, University College Dublin.
- Davis-Blake, A., & Pfeffer, J. (1989). Just a mirage: The search for dispositional effects in organizational research. *Academy of Management Review*, *14*, 385-400.
- Dalton, D. R., & Metzger, M. B. (1992). Towards candor, cooperation, and privacy in applied business ethics. *Business Ethics Quarterly*, *2*, 207-221.
- Dalton, D. R., Wimbush, J. C., & Daily, C. M. (1994). Using the unmatched count technique (UCT) to estimate base-rates for sensitive behavior. *Personnel Psychology*, *47*, 817-828.
- Dohmen, T., Falk, A., Huffman, D., Sunde, U., Schupp, J., & Wagner, G.G. (2010). Individual risk attitudes: Measurement, determinants and behavioral consequences. *Journal of the European Economic Association*, *9*, 522–550.
- Dudley, N. M., Orvis, K. A., Lebiecki, J. E., & Cortina, J. M. (2006). A meta-analytic investigation of conscientiousness in the prediction of job performance: Examining the intercorrelations and the incremental validity of narrow traits. *Journal of Applied Psychology*, *91*, 40-57.
- Fox, S., & Spector, P. E. (1999). A model of work frustration-aggression. *Journal of Organizational Behavior*, *20*, 915-931.
- Franken, R. E. (1998). *Human Motivation* (4<sup>th</sup> ed.). London: Brooks / Cole Publishing Company.
- Franken, R. E., Gibson, K. J., & Rowland, G. L. (1992). Sensation Seeking and the tendency to view the world as threatening. *Personality and Individual Differences*, *13*, 31-38.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "Description of personality": The Big-Five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, *59*, 1216-1229.
- Goldberg, L. R. (1999). A broad-bandwidth, public-domain, personality inventory measuring the lower-level facets of several five-factor models. In Mervielde, I., Deary, I., De Fruyt, F., & Ostendorf, F. (Eds.), *Personality Psychology in Europe* (vol. 7, pp. 7-28). Tilburg, The Netherlands: Tilburg University Press.
- Harris, L. C., & Dumas, A. (2009). Online consumer misbehaviour: an application of neutralization theory. *Marketing Theory*, *9*, 379-402.
- Hough, L. M., Eaton, N. K., Dunnette, M. D., Kamp, J. D., & McCloy, R.A. (1990). Criterion-related validities of personality constructs and the effects of response distortion on those validities. *Journal of Applied Psychology*, *75*, 581–595.
- Hough, L. N. & Ones, D. S. (2001). The structure, measurement, and use of personality variables in industrial work, and organizational psychology. En Anderson, N., Ones, D. S., Sinangil, H. K., & Viswesvaran, C. (Eds.). *Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology* (vol. 1, pp. 233-277). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Hurtz, G. M. & Donovan, J. J. (2000). Personality and job performance: The Big Five revisited. *Journal of Applied Psychology*, *85*, 869-879.
- Judge, T. A., & Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluation traits—self esteem, generalized self-efficacy, locus of control, and emotional stability—with job satisfaction and job performance: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, *86*, 80-92.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decisions under risk. *Econometrica* *47*(2), 263-291. DOI: 10.2307/1914185. Disponible en <http://jstor.org/stable/1914185>

- Kanfer, R., Ackerman, P. L., Murtha, T., & Goff, M. (1995). Personality and intelligence in industrial and organizational psychology. En Saklofske, D. H., & Zeidner, M. (Eds.). *International Handbook of Personality and Intelligence* (pp. 577-602). New York: Plenum.
- Kausel, E. E., & Slaughter, J. E. (2011). Narrow personality traits and organizational attraction: Evidence for the complementary hypothesis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 114, 3-14. DOI: 10.1016/j.obhdp.2010.08.002
- Kraut, R. E. (1976). Deterrent and definitional influences on shoplifting. *Social Problems*, 25, 358-368.
- Landy, F. J., & Conte, J. M. (2010). *Work in the 21st Century: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology* (3<sup>rd</sup> ed.). Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell.
- Latham, G. P., Saari, L. M., Pursell, E. D., & Campion, M. A. (1980). The situational interview. *Journal of Applied Psychology*, 65, 422-427.
- Lee, R. M. (1993). *Doing research on sensitive topics*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lee, R. M., & Renzetti, C. M. (1990). The problems of researching sensitive topics. *American Behavioral Scientist*, 33, 510-528.
- Levenson, H. (1981). Differentiating among internally powerful others and chance. En Lefcourt, H. M. (Ed.). *Research with the Locus of Control Construct* (vol. 1, pp. 15-63). New York: Academic Press.
- Llewellyn, D. J. (2003). *The psychology of physical risk taking behaviour*. Unpublished doctoral thesis, University of Strathclyde, Glasgow, Scotland.
- Mackinnon, D. P., & Dwyer, J. H. (1993). Estimating mediated effects in prevention studies. *Evaluation Review*, 17, 144-158. DOI: 10.1177/0193841X9301700202
- Marshall, G., Collins, B., & Crooks, V. (1990). A comparison of two multidimensional health locus of control instruments. *Journal of Personality Assessment*, 54, 181-190.
- Mischel, W. (1968). *Personality and Assessment*. New York: Wiley.
- Morgeson, F. P., Campion, M. A., Dipboye, R. L., Hollenbeck, J. R., Murphy, K., & Schmitt, N. (2007). Are we getting fooled again? Coming to terms with limitations in the use of personality tests for personnel selection. *Personnel Psychology*, 60, 1029-1049.
- Mount, M. K., & Barrick, M. R. (1995). The Big Five personality dimensions: Implications for research and practice in human resource management. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 13, 153-200.
- Mount, M., Ilies, R. & Johnson, E. (2006). Relationship of personality traits and counterproductive work behaviors: The mediating effects of job satisfaction. *Personnel Psychology*, 59, 591-622.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., & Eby, L. T. (2006). Locus of control at work: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1057-1087.
- Nicholson, N., Soane, E., Fenton-O'Creevy, M., & Willman, P. (2005). Personality and domain specific risk taking. *Journal of Risk Research*, 8, 157-176.
- Norman, W. T. (1963). Toward an Adequate Taxonomy of Personality Attributes: Replicated factor structure in peer nomination personality ratings. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 66, 574-583.
- Paunonen, S. V., & Jackson, D. N. (2000). What is beyond the Big Five? Plenty! *Journal of Personality*, 68, 821-835.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. M., Lee, J., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method variance in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88, 879-903.
- Ponemon Institute (2010). Ponemon Study Shows the Cost of a Data Breach Continues to Increase. Disponible en <http://www.ponemon.org/news-2/23>
- Robinson, S. L., & Bennett, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of management journal*, 38, 555-572.
- Rotter, J. B. (1966). Generalized expectancies of internal versus external control of reinforcements. *Psychological Monographs*, 80(609).
- Rotter, J. B. (1975). Some problems and misconceptions related to the construct of internal versus external control of reinforcement. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 43, 56-67. DOI: 10.1037/h0076301.
- Rotter, J. B. (1990). Internal Versus External Control of Reinforcement: A Case History of a Variable. *American Psychologist*, 45, 489-493.
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66-80.
- Schneider, R. J., Hough, L. M., & Dunnette, M. D. (1996). Broad-sided by broad traits: How to sink science in five dimensions or less. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 639-655.
- Slaughter, J. E., & Kausel, E. E. (2009). The neurotic employee: Theoretical analysis of the influence of narrow facets of neuroticism on cognitive, social, and behavioral processes relevant to job performance. En Martocchio, J. & Liao, H. (Eds.). *Research in Personnel and Human Resources Management* (vol. 28, pp. 265-341). Bingley, UK: Emerald Insight.
- Stewart, W. H., & Roth, P. L. (2001). Risk propensity differences between entrepreneurs and managers: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 86, 145-153.
- Sykes, G. M., & Matza, D. (1957). Techniques of neutralization: A theory of delinquency. *American Sociological Review*, 22, 664-670.
- Tett, R. P., & Christiansen, N. D. (2007). Personality tests at the crossroads: A response to Morgeson, Campion, Dipboye, Hollenbeck, Murphy, & Schmitt. *Personnel Psychology*, 60, 967-993.
- Tett, R. P., Jackson, D. N., & Rothstein, M. (1991). Personality measures as predictors of job performance: a meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 44, 703-742.
- Zipkin, A. (2004). Hard to trust anyone these days. *New York Times*, May 6, p. C6.