

Revista de Estudios Económicos y Empresariales

Núm. 27, 2015, pp. 69-84 - ISSN: 0212-7237

# ¿ES EFICAZ LA DISCIPLINA CONTRA LA CONDUCTA FRAUDULENTO EN EL TRABAJO? UNA APROXIMACIÓN DESDE LOS PARADIGMAS BÁSICOS QUE EXPLICAN “LA MALA CONDUCTA” EN LAS ORGANIZACIONES

PABLO ZOGHBI MANRIQUE DE LARA

*Profesor Titular de Universidad*

*Departamento de Economía y Dirección de Empresas*

*Universidad de Las Palmas de Gran Canaria*

**ÍNDICE:** RESUMEN-SUMMARY.- 1. INTRODUCCIÓN.-  
2. OBJETIVO DEL PRESENTE ESTUDIO.- 3. MARCO TEÓRICO DEL  
ESTUDIO.- 4. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.- 5. BIBLIOGRAFÍA.

## RESUMEN:

El presente trabajo discute la eficacia de la estrategia coercitiva en prevenir, disuadir y corregir el “mal comportamiento” en el trabajo. Se discuten los paradigmas que sustentan los mecanismos que explican la aparición de la “mala conducta” en las organizaciones, los cuales son usados como pauta de trabajo para calibrar la eficacia de la disciplina. Las conclusiones del presente estudio sugieren una limitada, aunque existente, teórica utilidad de la disciplina para controlar “la mala conducta” en las organizaciones.

**Palabras claves:** Conductas desviadas en el trabajo; Disciplina; Mal comportamiento organizativo; Castigo; Control.

**Clasificación JEL:** D23 y L2

## SUMMARY:

This paper discusses the effectiveness of coercive strategy to prevent, deter and amend the “bad behavior” at work. Paradigms underlying mechanisms that explain the emergence of misbehavior in working organizations are discussed as a guideline to gauge the effectiveness of the discipline at work. The findings of this study support a limited, although existing, utility of the discipline to control misconduct in organizations.

**Keywords:** Deviant behaviors at work, Discipline, Organizational misbehavior; Punishment; Control.

**JEL Classification:** D23 y L2

## 1. INTRODUCCIÓN

Indisciplina, fraude en el trabajo, “mal comportamiento” o conductas desviadas en el trabajo, son expresiones que intentar capturar un mismo fenómeno. Más desarrollado en la literatura anglosajona, la indisciplina en el contexto del trabajo (*Deviant Workplace Behaviors*) podría definirse como esas conductas donde los empleados “de forma voluntaria violan importantes normas organizativas... poniendo en peligro el bienestar de la organización, de sus miembros, o de ambos a la vez” (Robinson y Bennett, 1995:556).

El “mal comportamiento laboral” es un problema frecuente y gravoso. En 2005, una encuesta de la Unión Europea basada en 15.800 entrevistas, mostró

que—en el año anterior—el 4 por ciento de los trabajadores habían sido objeto de violencia física, el 2 por ciento, de acoso sexual y el 8 por ciento de intimidación en el trabajo (Van Dijk, 2005). Sólo en términos de costes por pérdida de productividad, el “mal comportamiento laboral” cuesta 4.200 millones de dólares anuales en EE.UU. (Bensimon, 1994). Otras investigaciones confirman que el 75% de los empleados han sustraído material de su empresa al menos en una ocasión (Coffin, 2003), y que el 95% de las organizaciones declaran haber sufrido dichos robos (Case, 2000). En España, las empresas de distribución pierden 1.756 millones de euros al año a causa de los hurtos (Molist, 2005). Ante tal escenario, no sorprende que proliferen las acciones disciplinarias en las organizaciones. Sin embargo, el influjo real que puede ejercer la acción disciplinaria sobre el mal comportamiento en el trabajo sigue siendo objeto de amplio debate.

## 2. OBJETIVO DEL PRESENTE ESTUDIO

La coerción disciplinaria resulta ser una práctica muy común en las organizaciones (véase, p.ej., Hawkins, 1984; Reiss, 1984; Braithwaite, 1985; 1989; Ayres y Braithwaite, 1992). Paradójicamente, sorprende los escasos estudios científicos sobre su real eficacia. Para valorar la eficacia de la disciplina es necesario analizar su potencial impacto sobre los procesos mentales que llevan al empleado a dañar a su organización. Tales “teorías clave” no son otra cosa que *mecánicas que explican el porqué un empleado decide mostrar conducta fraudulenta o indisciplinada*. Por tanto, el objetivo del presente estudio pretende acometer una valoración razonada de la eficacia de la disciplina que nos permita juzgar mejor el papel que puede ejercer para evitar “malas conductas” en el trabajo.

## 3. MARCO TEÓRICO DEL ESTUDIO

La coerción disciplinaria (del lat. *coercĭo, -ōnis*), hace referencia a la presión ejercida sobre alguien para forzar su voluntad o conducta. Ésta podría actuar a través de *tres vías*: (1) *regulando* adecuadamente una normativa (p.ej. haciendo que las normas y procedimientos se perciban como más razonables y justos, disuadiendo mejor sus incumplimientos); (2) desplegando un sistema de *control* adecuado (p.ej. aumentando la visibilidad de las conductas y, por tanto, su probabilidad de ser sancionadas); y (3) administrando (o advirtiendo sobre) *sanciones o castigos*.

Existe consenso en la literatura sobre las *causas* más habituales del “mal comportamiento” en las organizaciones (Bennet y Robinson, 2003; Robinson y Greenberg, 1998). En primer lugar están las *diferencias individuales* entre los miembros de la organización como, por ejemplo, la personalidad, los diferentes niveles de autoestima, o el género al que pertenece (hombre o mujer). Así, por ejemplo, los varones (Martinko et al, 2002), con personalidades inestables, y bajas en autoestima, parecen ser características que propician una mayor inclinación al mal comportamiento (Fox y Spector, 1999). También las *características del trabajo*, de la *organización* y de los *grupos de trabajo* son causas contrastadas (Vardi y Weitz, 2004). Por ejemplo, tareas difíciles o arriesgadas, o una organización que diseña procedimientos confusos o injustos, pueden influir en la aparición de indisciplina. Por último, el *contexto social* también parece intervenir. Así, grupos de trabajo muy cohesionados que ejerzan una gran presión negativa entre sus miembros, pueden influir sobre el “mal comportamiento”.

Sin embargo, las causas anteriormente citadas de poco pueden servirnos para valorar la eficacia de la disciplina ya que no explican el *porqué* el empleado se comporta indisciplinadamente, es decir, no explica la *mecánica* psicológica que activa y conduce las causas mencionadas hacia la indisciplina. Por ejemplo, mencionamos anteriormente que los varones son más proclives a presentar mal comportamiento en las organizaciones que las mujeres. Pero *¿cómo actúa* esa especificidad individual que parece presentar la mujer (en el contexto del trabajo) con respecto al varón?, es decir, *¿qué procesos* activan esa característica común a todas las mujeres, o *en qué mecánica* se apoya su condición femenina, para hacerlas desistir (más que los hombres) de practicar la indisciplina? Por ejemplo, Cash, Gillen y Burns (1977), y Dobbins, Pence, Orban y Srgo (1983), sostienen que las mujeres tienen menos “estilos de atribución sesgados”, es decir, tienden menos que los hombres a culpabilizar siempre agentes externos (su empresa) tomando, por tanto, menos represalias contra ésta (indisciplina). Sobre esta base, ¿podría la disciplina hacer algo para paliarlo o corregirlo?

La literatura previa ofrece paradigmas que explican las mecánicas habituales que *disparan* el “mal comportamiento” en el empleado, permitiéndonos analizar el posible impacto de la disciplina sobre ese “mal comportamiento”.

### 3.1. PARADIGMAS QUE EXPLICAN LA MALA CONDUCTA EN EL TRABAJO

Imaginémonos a un empleado, que ya lleva varios años trabajando de contable en una empresa, sufre apuros en su economía familiar. Imaginémonos que por sus manos pasa mucho dinero en efectivo, circunstancia que le expone favorablemente a decidir hurtar a su empresa con cierta impunidad. El *por qué* o *por qué no* este empleado decidiría finalmente robar encontraría respuesta en los paradigmas habituales que explican la mala conducta en el trabajo. Así, si le preguntásemos al empleado: ¿porqué finalmente se decidió, o no, a robar?, hipotéticas respuestas ilustrarían nuestra exposición y nos permiten analizar el papel disuasivo que ejercer la disciplina. Estas respuestas las proporcionamos a continuación.

#### 3.1.1. *Teorías de intercambio social*

“No robo porque no quiero dañar la buena relación con mi empresa”. Se basan en un mismo paradigma básico: la vida social es concebida como un constante fluir de intercambios donde los individuos se saben necesitados de los demás para perpetuar los beneficios que reciben (Blau, 1964; Gouldner, 1960). Así, en el mundo laboral, cada parte (empleados y organización) debe ser correspondida por los beneficios que cada una suministra a la otra, asegurando una dinámica de intercambios que beneficia a ambas partes.

Por tanto, cuando una de las partes (p.ej., el empleado) es consciente que una transacción concreta (p.ej., robar) podría “traicionar” el acuerdo tácito establecido con la otra parte (p.ej., empresa), y que ésta puede responder a esa “traición”, bien cesando su contraprestación, o—movido por la venganza—dañando a la otra parte, un empleado en buena relación con su empresa se verá disuadido del robo, pues disfruta de un acuerdo tácito de intercambios positivos con su organización que no desea perder.

*Implicaciones prácticas para la dirección:* Esta relación de *quid pro quo* explicaría un adecuado diseño de las compensaciones, y cierta utilidad del castigo organizativo. Dado que el equilibrio en los intercambios se produce mediante un “dar y recibir” beneficios que *premián* a cada parte, de acuerdo con Molm (1994), Heath (1976) y otros autores (p.ej., Blalock, 1987; Molm, 1987), *no existen razones* para excluir al castigo de la mecánica de las teorías de intercam-

bio social. En efecto, si una organización satisface a sus empleados, y éstos, a su vez, procuran premiar a su organización mediante conductas que la beneficien (p.ej., alto rendimiento, civismo, obediencia, etc.), si la dirección organizativa se esfuerza en hacer muy positiva la relación mantenida con sus empleados, y en hacer muy negativa (castigos) la traición a esta relación de confianza, podría conseguir del empleado decisiones de no dañarla (p.ej. robarle).

### 3.1.2. *Técnicas de neutralización*

“Robo a mi empresa porque a ella esta cantidad de dinero no le supone nada.” Las *neutralizaciones* son racionalizaciones muy usadas en la comisión actos delictivos (Akers, 1997) que intentan explicar la conducta criminal (Akers, 1997). En general, *neutralizar* es el proceso a través del cual los individuos justifican sus conductas censurables en un esfuerzo de protegerse contra la “auto-culpabilización” o la acusación recibida de los demás. Aceptan la norma, pero argumentan que existen circunstancias especiales que les permiten violar esa norma (Sykes y Matza, 1957). La neutralización no es una racionalización hecha *ex post*, sino que se produce antes (o durante) la comisión de un delito (Coleman, 1994), aunque también se acepta que puede alentar futuras (*ex post*) comisiones de delitos (Minor, 1981).

Sykes y Matza (1957) identifican cinco técnicas de la neutralización: (a) *negación de la responsabilidad*, donde el sujeto alega “locura momentánea”, “ignorancia”, “casualidad”, o “actuar bajo órdenes”, para neutralizar su culpa; (b) *negación del daño* donde, por ejemplo, el sujeto considera que su robo fue sólo una “travesura.” Así, negando el año, el sujeto se descarga de culpa y ello le permite delinquir; (c) *negación de la víctima*, es decir, esgrimir argumentos como, “se lo merecía”, fue “muy injusta conmigo”, o “hice justicia”, pueden ser racionalizaciones que eviten los sentimiento de culpa y abran el camino a conductas desviadas; (d) *condenar a los que condenan*, es decir, aducir que los que censuran el delito no tienen “fuerza moral” para hacerlo, pues ellos son tan o más censurables incluso (Sykes y Matza, 1957); y (e) *apelar a lealtades más altas*, es decir, invocara que dañar a la empresa es sólo un efecto colateral a la debida “lealtad” a su grupo y a su “causa”, como lo más importante.

*Implicaciones prácticas para la dirección*: Coleman (1994), en el marco de las organizaciones, constató que la neutralización es un elemento clave para que los estudiantes defrauden a sus profesores (p.ej., engañen, plagien, falsifiquen

su identidad, etc.). Sin embargo, una estrategia continuada de disciplina y el control no parece poder evitar los procesos de neutralización. La amenaza e imposición de sanciones podría incluso potenciar la visión “hipócrita y rencorosa” de la dirección de la organización, favoreciendo la neutralización. Además, cuando la víctima de la indisciplina es la propia organización que castiga (p.ej., robos, absentismo, etc.), el despliegue disciplinario pudiera también fomentar posturas de que “la víctima se lo merece” (negación de la víctima). Por tanto, desde esta teoría, los sistemas disciplinarios no encuentran argumentos claros para afirmar su eficacia. Por el contrario, parecería más útil el investigar qué hay detrás de esa necesidad tan imperiosa de neutralizar un robo. Pudieran existir causas legítimas (p.ej., un problema económico personal grave) que la empresa podría reconducirlo más adecuadamente.

### *3.1.3 Teorías de atribución de culpa*

*“Robo a mi empresa porque es la culpable de mi mala situación económica”*. Vimos que las diferencias individuales, las características del trabajo, y de la organización, son causas de “mala conducta” en el trabajo (Vardi y Weitz, 2004). Inicialmente, un empleado que percibe su organización como injusta, puede sentir cierta “incomodidad o desequilibrio”. Por sí solo, este “desequilibrio” no parece capaz de desencadenar indisciplina. Sin embargo, las *teorías de la atribución de culpa* (Martinko y Zellars, 2002) aportan una mecánica que nos aclararía qué pasa en la mente del empleado para que ese “desequilibrio” sea capaz de provocar finalmente indisciplina. Así, la forma en el empleado atribuye la culpa de tal injusticia podría determinar, en gran medida las características, la intensidad, la dirección y su conducta final. Por ejemplo, si el empleado tiene un estilo de atribución que le lleva a auto-inculparse con facilidad, ello podría favorecer “conductas autodestructivas” (p.ej., aumento del consumo de alcohol, etc.). Pero si el empleado tiene un estilo de atribución exterior, suele atribuir la culpa a su organización y por tanto desplegar emociones de rabia y venganza contra ésta. Dichas emociones podrían acabar disparando el robo como una forma de venganza.

*Implicaciones prácticas para la dirección*: El sistema disciplinario puede atraer importantes atribuciones de culpa, si ese sistema administra castigos vistos como injustos por el empleado (Ball, Trevino y Sims, 1994). No existe consenso en la literatura sobre si el castigo es siempre visto como una práctica injusta.

Ciertamente, la doctrina distingue el castigo *contingente*, este es, el no arbitrario ni inoportuno que se activa tras el incumplimiento normativo, del castigo *no contingente*, indiscriminado o aleatorio (p.ej., Molm 1994). Quizá este último sería el que más atribuciones de culpa fomentaría. No obstante, el castigo contingente podría ser percibido como más justo y, por tanto, comportarse con más eficacia. Sobre todo, si se administra a modo de “justicia retributiva”, esto es, castigando al superior, o estamento responsable en la empresa, de la injusticia percibida por el empleado en cuestión.

### 3.1.4 *La teoría de la equidad*

*“Robo para hacer justicia, pues hay compañeros que cobran más haciendo lo mismo que yo”*. Formulada por Adams (1965), afirma que los empleados comparan los esfuerzos y las recompensas conseguidas con las de los demás, actuando en consecuencia para eliminar inequidades. Desde el momento en que el empleado no aprecia que sus recompensas (derivadas de su aportación a la organización) son justas y equitativas, emerge el concepto de “injusticia organizativa” (compensaciones, procedimientos y tratamientos injustos).

La injusticia podría explicar las conductas inapropiadas. Adams (1965) comprueba cómo una falta de equidad conduce al empleado a reducir sus esfuerzos de trabajo, para equilibrar lo que aporta y recibe de la organización, o lo que aporta con respecto a los demás. También Greenberg (1990) comprueba como trabajadores que sufrían recortes salariales percibidos como injustos, reaccionaban mediante robos como una forma de restaurar la justicia, o de “hacer justicia”.

*Implicaciones prácticas para la dirección: ¿Qué papel puede jugar la dirección en esta mecánica que explicita la teoría de la equidad? ¿Ante un empleado que percibe inequidad, qué puede hacer la disciplina? La disciplina podría restaurar la injusticia de un empleado que ve agraviado su diligencia ante a los demás (justicia retributiva). Por ejemplo, si un empleado considera que él cumple las normas y rinde según determinados estándares exigidos, podría verse agraviado si existen compañeros que las incumplen impunemente. El sancionar a éstos, pudiera restaurar la equidad, justificando la disciplina como una herramienta útil. Sin embargo, ésta parece ser una forma muy rudimentaria de actuar. Quizá sería más eficaz el redistribuir recompensas (justicia distributiva) para restaurar la equidad. Así, evitando usar la indisciplina, evitaríamos también el acudir al peligroso castigo organizativo.*



### 3.1.5. *Teoría del Aprendizaje social*

*“Robar no es la mejor salida, pues así lo he aprendido de mis compañeros y jefes”.* Los empleados y las personas, en general, aprendemos de los demás, a través de la observación y la experiencia (Bandura, 1977). El aprendizaje social construye patrones de conducta que guían el comportamiento de los empleados. Este aprendizaje se produce mediante refuerzos (positivos, negativos, neutros y castigos). Conductas que son reforzadas en el trabajo, centran más la atención del empleado, se aprenden mejor, y se practican más. En un ambiente social contrario a la indisciplina, probablemente el empleado encontrará con frecuencia muchos refuerzos tendentes a permitirle aprender y repetir (por tanto) conductas adaptadas que considera útiles para desempeñar sus tareas con éxito.

*Implicaciones prácticas para la dirección:* El ejemplo y la labor de los jefes resulta determinante para modelar conductas apropiadas en el trabajo. La dirección debe cuidar muy mucho los perfiles de sus cuadros de mando, pues son definitivos en provocar o desanimar las conductas desviadas (Posner y Schmidt, 1984). Los mandos también pueden propiciar el aprendizaje de conductas adaptadas. Tanto reforzando éstas últimas, como mostrándose neutros o reforzando negativamente (o castigando) las desviadas. Desde esta perspectiva el uso de la disciplina pudiera encontrar cierto apoyo.

### 3.1.6. *Teoría de la racionalidad económica*

*“Robé, pues el beneficio era mucho y vi difícil que me atraparan”*

Según la economía, los individuos se comportan racionalmente de manera que maximizan su decisiones buscando el máximo beneficio al mínimo coste (Savage, 1954). Según Simon (1956) “en la economía el hombre racional busca siempre ganar lo máximo, no se conforma con nada que no sea lo mejor”. Según esta teoría, en el mundo del trabajo los empleados sopesan los costes y beneficios de una decisión, y actuarían movidos por la opción más rentable (“...merecía, o no, la pena arriesgarse...”). La utilidad de la aparición de la indisciplina se explicaría desde el momento en que puede hacer que una decisión no sea rentable.

*Implicaciones prácticas para la dirección:* La disciplina, y más concretamente la amenaza de una sanción, hace más costosa una conducta indisciplinada y por tanto, en la balanza de costes y beneficios, pudiera convertirla en una opción no rentable y desechable por el empleado. La utilidad del rol que pudiera jugar aquí la disciplina es evidente.

### 3.1.7 *Ética del comportamiento y de los negocios*

“No robé, pues robar va contra mis principios”. Esta teoría se pregunta qué hace que las personas deciden incurrir en conductas consideradas inmorales por la sociedad (p.ej., Kohlberg, 1981; Rest, 1999). Y más concretamente dentro de las organizaciones. El proceso de decisión es complejo. La ética del comportamiento considera que los sujetos recorren cuatro etapas: (1) una toma de conciencia de que se está ante un situación moral; (2) un juicio personal sobre la situación; (3) una motivación para actuar según un código ético personal, y (4) una decisión de actuar, o no, éticamente (Rest, 1999). Las personas que suelen tomar decisiones éticas guiados por principios internos están en una etapa convencional, es decir, presentan un desarrollo moral avanzado (Kohlberg, 1981). Sin embargo, un bajo desarrollo moral (nivel pre-convencional) produce conductas éticas sólo si el sujeto es guiado externamente (miedo a defraudar, miedo al castigo, etc.).

*Implicaciones prácticas para la dirección:* Desgraciadamente, hay estudios que parecen indicar que las personas que presentan un “cumplimiento por principio” (etapa convencional) apenas llegan al 20% (Rest et al., 1990). Ello parece justificar en gran medida el uso de la disciplina. Pero desde una perspectiva estrictamente ética, la disciplina podría mostrar cierta utilidad pues podría ayudar a precisar y apoyar el carácter ético de conductas. Sin embargo, el castigo parece incapaz de influir en el desarrollo ético de los empleados.

### 3.1.8 *Teoría del conflicto de roles*

“Robé, pues era cuestión de elegir entre ser un mal empleado y un buen padre de familia”. Desempeñamos muchos papeles en un mismo día (empleado, padre, amigo, pareja, cliente, etc.) los cuales pueden entrar en conflicto (Goffman, 1956). Una forma de resolver el conflicto de roles es mediante la conducta desviada (mentir, robar, etc.). Imaginémonos el empleado-contable de nuestro ejemplo, que sufre apuros económicos. Puede que su rol de empleado (honrado) entre en conflicto con el de padre de familia. Ambos roles pueden estar en conflicto desde el momento en que se plantea que para “cumplir” económicamente con su familia debe dejar (aunque sólo sea circunstancialmente) de ser un empleado honrado.

*Implicaciones prácticas para la dirección:* Aquí el castigo no parece servir de mucho. Si acaso la disciplina podría estimular el cumplimiento de los roles que el empleado desempeña dentro de la organización (empleado), haciendo que

decida dirigir la resolución de su conflicto hacia fuera de la organización (evitando que ésta sea dañada).

#### 4. CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

El Cuadro 1 ofrece un resumen de la posible eficacia de la disciplina según las distintas mecánicas vistas a través de las cuales se produce la conducta indisciplinada en el trabajo. De las tres funciones que conlleva la disciplina (controlar, castigar y regular) quizá la que tradicionalmente más se le reputa, ésta es, la de castigar, sea la que menos eficacia muestra. Castigar para fomentar la equidad parece un camino difícil de recorrer. Y castigar para disuadir, parece una intimidación que evoca organizaciones de infantes, más que de adultos. Sin embargo, controlar y regular parecen funciones más positivas y constructivas. Quizá, aunque no las más clásicas de la disciplina, son las funciones que mejores resultados pueden ofrecer.

En suma, los resultados de este estudio parecen sugerir a la dirección una atenta y consensuada *regulación de los estándares* de trabajo que el empleado debe seguir. Parece imprescindible cuidar que: (a) la normativa vigente sea realista y no favorezca conflictos en el desempeño del empleado, (b) que sea justa y equitativa, y que (c) ofrezca una vía útil de cómo hay que trabajar, y no sólo para los intereses de la organización sino para el propio empleado. En segundo lugar, este estudio parece también sugerir a la dirección el despliegue de *mecanismos de control* de forma que: (a) no se perciban como una amenaza o desconfianza hacia el empleado, sino como una práctica habitual y sin intenciones subrepticias, (b) el empleado conozca bien la existencia de estos mecanismos para que estén activos no sólo “después” de la comisión de un acto indisciplinado, sino también “antes” y “durante” dicha comisión, y que (c) la dirección tome conciencia de que el objetivo del control es, sobre todo, disuadir y no “coger por sorpresa” a cuantos más empleados mejor.

Por último, este estudio parece también sugerir a la dirección que el castigo se administre de manera justa, esto es: (a) aplicado en intensidad proporcionada a la gravedad de la falta, y siempre vinculado a ésta, (b) de forma impersonal, (c) siempre de la misma forma, (d) mejor como advertencia que como penitencia, y por último (e) siempre teniendo presente que el tener que recurrir al castigo es muchas veces un síntoma de que muchas cosas se han hecho mal y, por tanto, anuncia un fracaso.

Cuadro 1. Resumen de la conclusiones generales de estudio

	<b>Intercambio social</b>	<b>Neutralización</b>	<b>Atribución de culpa</b>	<b>Teoría de la Equidad</b>	<b>Aprendizaje Social</b>	<b>Racionalidad</b>	<b>Ética del comportamiento</b>	<b>Conflicto de Roles</b>
<b>Motivo clave para mostrar (o no) indisciplina</b>	Conservar relaciones útiles con la empresa	Evitar la culpa para transgredir una norma	Vengarse o autodestruirse	Restablecer la justicia	Conseguir premios/evitar castigos	Maximizar el ratio coste-beneficio	Ser fiel a los principios éticos	Resolver el conflicto
<b>Implicación práctica disciplinaria:</b>								
<b>Control:</b> Antes, durante, después de la conducta indisciplinada (intenta aumentar la validez de las normas y la visibilidad de las conductas)	Advierte al empleado que su transacción negativa puede ser conocida	Aumenta el peso de la norma a incumplir	Favorece el autocontrol en conductas autodestructivas, pero no en las vengativas (que las puede alentar)	Puede proporcionar al empleado la sensación de que se está alerta ante las inequidades	Favorece el aprendizaje permitiendo un <i>feed-back</i> más preciso	Aumenta el coste de la indisciplina, advirtiendo al empleado que su conducta negativa puede ser conocida y sancionada	Aumenta la trascendencia social de los "cumplimientos por principio", y, por tanto, los puede favorecer	Puede dirigir la resolución disciplinada del conflicto hacia fuera de la organización (no la daña)
<b>Castigo:</b> Advertir (activa estándares o aumenta la validez de las normas), intimidar (disuade), sancionar (corrige inequidades, refuerza conductas positivas, advierte y/o intimida a los demás empleados)	Hace más gravosa la pérdida de la dinámica de intercambios	Aumenta la percepción de importancia de la materia que regula la norma y, por tanto, la gravedad de su incumplimiento	Puede aminorar deseos de venganza contra personas, cuando a éstas también la organización les exija responsabilidades	Puede evitar deseos de restablecer la equidad, si la organización se adelanta con castigos justos	Puede actuar como refuerzo de conductas positivas, desanimando las indeseadas	Aumenta el coste de una decisión disciplinada	Advierte de la consideración de una conducta como inmoral, por parte de la organización	Refuerza el cumplimiento de los roles que el empleado tiene dentro de la organización (rol interno)
<b>Regulación normativa:</b> Velar por la idoneidad de la normas en regular una materia relevante (validez), actualizar la normativa y la legitimidad (la conecta con valores y principios admitidos).	Advierte al empleado de lo que su organización considera una transacción negativa	Puede ayudar a aumentar el peso moral de la norma a incumplir	Favorece el autocontrol de conductas autodestructivas	Una normativa justa y legítima puede evitar inequidades	Delimita modelos de conducta convincentes, favoreciendo su aprendizaje	Establece normas cuya transgresión conlleve costes (p.ej., pérdida de incentivos, comisiones, etc)	Precisa y apoya el carácter ético de conductas, si se conecta normas con principios aceptados	Puede aumentar el peso moral del rol (interno) a incumplir

Fuente: Elaboración propia

## 5. BIBLIOGRAFÍA

ADAMS, J.S. (1965): "Inequity in social exchange", En L. Berkowitz, (eds.): *Advances in Experimental Social Psychology*, New York, Academic Press.

AKERS, R. L. (1997): *Criminological theories: Introduction and evaluation*, Rosbury, Los Angeles.

AYRES, I., y Braithwaite, J. (1992): *Responsive Regulation: Transcending the Deregulation Debate*. New York, Oxford University Press.

BALL, G. A., TREVINO, L. K., y SIMS, H. P. (1994): "Just and unjust punishment: Influences on subordinate performance and citizenship", *Academy of Management Journal*, núm. 37, págs. 299-322.

BANDURA, A. (1977): *Social learning theory*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs.

BENNETT, R. J., y ROBINSON, S.L. (2003): The past, present, and future of workplace deviance research. En J. Greenberg (eds): *Organizational behavior: The state of the science*, Mahwah, Erlbaum, págs. 247-281

BENSIMON, H.F. (1994): Violence in the workplace. *Training and Development Journal*, January, núm. 28, págs. 27-32.

BLAU, P.M. (1964): *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley & Sons.

BLALOCK, H.M. (1987): "A Power Analysis of Conflict Processes", en E.J. Lawler y B. Markovsky (Eds.): *Advances in Group Processes*, Greenwich, JAI Press, núm. 4, págs. 1-40.

BRAITHWAITE, J. (1985): *To Punish or Persuade: Enforcement of Coal Mine Safety*. Albany, State University of New York Press.

BRAITHWAITE, J. (1989): *Crime, Shame and Reintegration*. Cambridge, Cambridge University Press.

CASE, J. (2000): *Employee Theft: The Profit Killer*. Del Mar, CA: John Case & Associates.

CASH, T. F., GILLEN, B., y BURNS, D. S. (1977): "Sexism and beautyism in personnel consultant decision making". *Journal of Applied Psychology*, núm. 62, págs. 301-310.

COFFIN, B. (2003): Breaking the Silence on White Collar Crime. *Risk Management*, 50, 8.

COLEMAN, J. W. (1994): *Neutralization Theory: An Empirical Application and Assessment*, Ph.D. Dissertation, Oklahoma State University, Department of Sociology, Stillwater.

DOBBINS, G., PENCE, E., ORBAN, J., y SGRO, J. (1983): "The effects of sex of the leader and sex of the subordinate on the use of organizational control policy". *Organizational Behavior and Human Performance*, núm. 32, págs. 325-343.

FOX, S. y SPECTOR, P.E. (1999): "A Model of Work Frustration-Aggression". *Journal of Organizational Behavior*, núm. 20, págs. 915-931.

GREENBERG, J. (1990): Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts, *Journal of Applied Psychology*, núm. 75, págs. 561-568.

GOFFMAN, E. (1956): "The Nature of Deference and Demeanor", *American Anthropologist*, núm. 58, págs. 475-499.

GOULDNER, A.W. (1960). The Norm of Reciprocity. *American Sociological Review*, núm. 25, págs. 161-178.

HAWKINS, K. (1984): *Environment and Enforcement: Regulation and the Social Definition of Pollution*, Oxford, Oxford University Press.

HEATH, A. (1976): *Rational Choice and Social Exchange: A Critique of Exchange Theory*, Cambridge, Cambridge University Press. KOHLBERG, L. (1981): *The*

*philosophy of moral development: Moral stages and the idea of justice*, San Francisco, Harper and Row.

MARTINKO, M. J., GUNDLACH, M. J., y DOUGLAS, S. C. (2002): "Toward an integrative theory of counterproductive workplace behavior: A causal reasoning perspective". *International Journal of Selection and Assessment*, núm. 10, págs. 36-50.

MINOR, W. (1981): "Techniques of Neutralization: A Reconceptualization and Empirical Examination", *Journal of Research in Crime and Delinquency*, núm. 18, págs. 295-318.

MOLIST, M. (2005): "Empresas estadounidenses pierden miles de datos", *VSantivirus*, núm. 1817, 1-3. <http://www.vsantivirus.com/mm-28-06-05.htm>

MOLM, L.D. (1994): "Is punishment effective? Coercive strategies in social exchange", *Social Psychology Quarterly*, núm. 57, págs.77-94.

MOLM, L.D. (1987): "Extending Power Dependence Theory: Power Processes and Negative Outcomes", en Lawler, E.J. y Markovsky, B. (eds): *Advances in Group Processes*, Greenwich, JAI Press, núm. 4, págs. 178-198.

POSNER, B. Z. y SCHMIDT, W. H. (1984): "Values and the American manager: An update", *California Management Review*, núm. 26, págs. 206-216.

REISS, A. J. (1984): "Selecting Strategies for Social Control over Organizational Life" en Hawkins, K. y Thomas, J.M. (eds.): *Enforcing Regulation*. Boston, Kluwer-Nijhoff, págs. 23-35.

REST, J., NARVAEZ, D., BEBEAU, M. J., y THOMA, S. J. (1999): *Postconventional moral thinking: A neo-Kohlbergian Approach*, Mahwah, Lawrence Erlbaum.

ROBINSON, S.L., y BENNETT, R. J. (1995). A typology of deviant workplace behaviors: A multidimensional scaling study. *Academy of Management Journal*, núm. 38, págs. 555-572.

ROBINSON, S.L., y GREENBERG, J. (1998): "Employees behaving badly: Dimensions, determinants, and dilemmas in the study of workplace deviance". In Cooper, C.L. y Rousseau, D.M. (Eds.): *Trends in organizational behaviour*. New York, Wiley, núm. 5, págs. 1-30.

SAVAGE, L.J. (1954): *The Foundations of Statistics*, New York, Wiley.

SIMON, H. A. (1956): "Rational choice and the structure of the environment", *Psychological Review*, núm. 63, págs. 129-138.

SYKES, G. M., y MATZA, D. (1957): "Techniques of neutralization: a theory of delinquency", *American Sociological Review*, núm. 22, págs. 664-670.

VAN DIJK, J.J.M., MANCHIN, R., VAN KESTEREN, J., NEVALA, S., y HILDEG, G. (2005). *The Burden of Crime in the EU*. Research Report: A Comparative Analysis of the European Crime and Safety Survey (EU ICS) 2005.

VARDI, Y., y WEINER, Y. (2004): *Misbehavior in organizations: Theory, Research and Management*, New Jersey, Lawrence.

La *Revista de Estudios Económicos y Empresariales* recibió este artículo el 15 de junio de 2015 y fue aceptado para su publicación el 27 de julio de 2015.