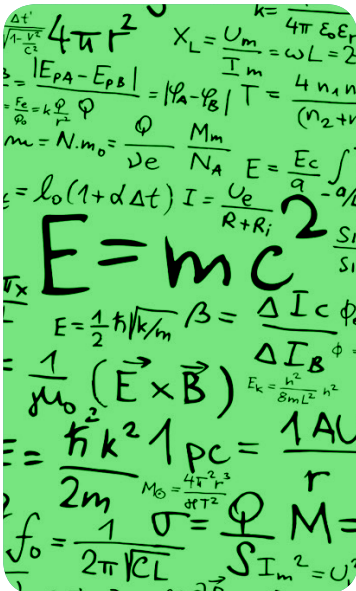
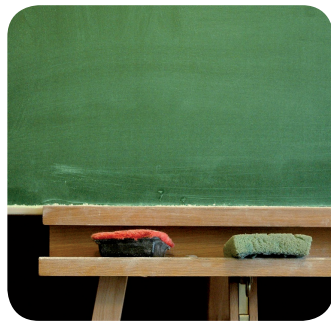




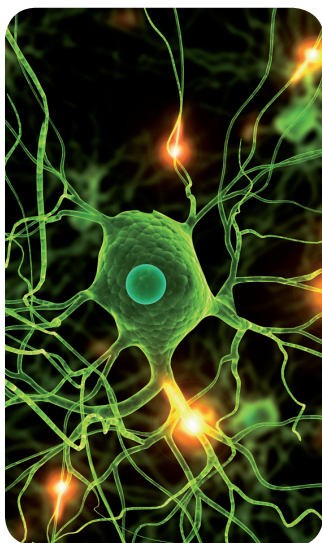
MÁSTERES de la UAM

Facultad de Psicología
/ 15-16

Dirección
de Recursos Humanos



Campus Internacional
excelencia UAM
CSIC+



**Nuevos Retos
Organizativos:
“Cheating” en
equipos presenciales
y virtuales**

Ignacio Jiménez López



Título reducido: CHEATING, EQUIPOS VIRTUALES Y PRESENCIALES

Nuevos Retos Organizativos: “*Cheating*” en Equipos Presenciales y Virtuales

Ignacio Jiménez López

Universidad Autónoma de Madrid

Resumen

En el presente estudio exploramos la influencia que la organización del trabajo en equipos virtuales o presenciales puede tener en conductas deshonestas o *cheating*. Llevamos a cabo un experimento con 116 estudiantes de psicología de la UAM, que resolvieron una tarea en la que podían engañar sobre su resultado en tres condiciones: individualmente, en equipo virtual y en equipo presencial. Encontramos que las personas que trabajaron en equipos virtuales cometieron más *cheating* que las que lo hicieron en equipos presenciales. Por otro lado, no encontramos diferencias entre las personas que trabajaron individualmente y las que lo hicieron en equipo, fuera este presencial o virtual. Los resultados ponen de relevancia la importancia del estudio de este tipo de conductas deshonestas en las organizaciones, de cara a facilitar su prevención en el futuro.

Palabras Clave: Cheating, Equipo, Trabajo, Conducta Deshonesta.

Abstract

In the present study we explore the influence of working in virtual or face to face teams, on cheating. One hundred and sixteen students from the department of Psychology at Universidad Autónoma de Madrid performed a task that allowed them to cheat in three conditions: individually, within a virtual team and in a face to face team. We found that those participants who worked in virtual teams cheated significantly more than those who worked in face to face teams. Additionally, we did not find differences between those participants who worked individually and those who worked in teams, neither virtually nor face to face. The results highlight the importance of studying this type of dishonest behaviors in organizations in order to ease their prevention.

Key Words: Cheating, Team, Work, Dishonesty Behaviour.

Nuevos Retos Organizativos: “*Cheating*” en Equipos Presenciales y Virtuales

Imagínese su primera semana de trabajo en el departamento comercial de una importante firma. Ante sí tiene una base de datos con una interminable lista de nombres y contactos de clientes. Su objetivo es explicar sus servicios al mayor número de clientes posible en una hora. Cuando el tiempo acabe, su superior se reunirá con usted para ver qué tal le ha ido. Después de varios intentos infructuosos, consigue contactar con un cliente. La conversación se prolonga durante más de media hora, y cuando faltan cinco minutos para que regrese su superior, siente una fuerte sensación de agobio al no haber alcanzado un número aceptable de llamadas. En ese momento, decide registrar cinco llamadas más a clientes que no ha realizado...

Este tipo de conducta, dentro de la economía conductual, la podríamos denominar *cheating*, y hace referencia a situaciones en las que las personas “hacemos trampas” y por lo tanto, se produce una conducta deshonesta. Existe una gran cantidad de estudios que analizan qué variables se relacionan positiva y negativamente con el fenómeno de *cheating* (Jacobsen, Fosgaard y Pascual-Ezama, 2015; Rosenbaum, Billinger, Gino y Stieglitz, 2014). Sin embargo, aunque existen algunos estudios donde se estudia el fenómeno de *cheating* en un contexto grupal (e.g. Cohen, Gunia, Kim-Jun, y Murnighan, 2009), son muy pocos los trabajos donde se ha estudiado la modulación de este fenómeno en presencia de otras personas. Por tanto, el principal objetivo de este trabajo es estudiar el papel que cumple el trabajo en equipo, presencial y virtual, respecto a trabajar de forma individual para inhibir o incentivar la conducta de *cheating*.

“Actualmente (...) es la Organización que no usa equipos la que se ha vuelto digna de salir en todos los noticieros. Los equipos están en todas partes” (Robbins y Judge, 2009, p. 322). Con esta afirmación los autores introducen el capítulo 10 de su

libro, cuyo objeto es estudiar los equipos de trabajo en las organizaciones.

Efectivamente, en la práctica organizacional cada vez es más prevalente la organización del trabajo en equipos. Ledford, Lawer y Mohrman (1995) llamaron la atención ya en la década de los 90 de que el 70% de una muestra de 1000 grandes firmas de Estados Unidos incluían en su retribución variable objetivos de equipo. Por otro lado, el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y comunicación han traído consigo una nueva forma de trabajo en equipo: Los equipos virtuales. Este tipo de trabajo en equipo es cada vez más común en las organizaciones (Gibson y Cohen, 2003). La particularidad de esta nueva forma de trabajo en equipo es que sus miembros no ocupan un mismo espacio físico ni interactúan cara a cara, sino que lo hacen a través de la tecnología (Martins, Gilson y Maynard, 2004).

La principal virtud de organizar el trabajo en equipos, tanto presenciales como virtuales, es que se pueden generar sinergias positivas entre los miembros que llevan a un aumento de la productividad (Robbins y Judge, 2009). Los equipos virtuales encuentran su principal ventaja frente a los equipos presenciales en la flexibilidad que presentan: sus miembros pueden trabajar desde distintos lugares y en diferentes momentos temporales (Lipnack y Stamps, 1999). Sin embargo, también es cierto que los equipos de trabajo, bajo ciertas condiciones, pueden generar sinergias negativas (Robbins y Judge, 2009). Es decir, bajo ciertas circunstancias, el equipo puede ser menos productivo de lo que lo serían de forma aislada los individuos que lo integran. Es en esta sinergia negativa, y relacionada con la conducta deshonestas, donde vamos a centrarnos en el presente estudio.

Desde una perspectiva racionalista (Becker, 1968), a la hora de cometer *cheating* llevamos a cabo un análisis de costes y beneficios. Cuando los beneficios derivados de cometer *cheating* superan a los costes, nos inclinaremos a llevarlo a cabo. Así, por

ejemplo, y Pascual-Ezama, Prelec y Dunfield (2013) encontraron que los participantes cometían más *cheating* cuando no estaban bajo supervisión. En el presente trabajo simularemos situaciones sin supervisión con el objetivo de que la supervisión no actúe como una variable inhibidora del cheating para posteriormente poder compararla en diferentes situaciones de trabajo (individual, en equipo virtual o presencial). De este modo, independientemente de la condición en la que estemos esperamos replicar resultados anteriores en situaciones de baja o nula supervisión (Pascual-Ezama et al., 2013). Por tanto,

Hipótesis 1: en un contexto en el que el nivel de supervisión sea bajo, esperamos encontrar conducta de *cheating* en cualquier condición experimental, ya se trabaje de forma individual, en equipo presencial o en equipo virtual

En ciertas ocasiones, cometer *cheating* no beneficia exclusivamente a quien lo hace, sino también a terceras partes. En estos casos, nuestro análisis coste/beneficio también tendrá en cuenta el beneficio reportado a terceras partes (Loewenstein, Thompson y Bazerman, 1989). Así, la probabilidad de cometer *cheating* aumenta cuando los beneficios de la acción también afectan a otras personas (Erat y Gneezy, 2009; Gino, Ayal y Ariely, 2013; Gino y Pierce, 2009; Wiltermuth y Scott, 2011).

Dada la importancia del papel que juegan los otros y el grupo en el fenómeno de *cheating*, también en el estudio de la conducta deshonesto ha habido varios trabajos que han tratado de estudiar cómo otras personas pueden modular dicha conducta deshonesto. Mazar y Aggarwal (2011) manipularon el *mindset* de los participantes de su estudio, de modo que a un grupo de participantes les indujeron a operar desde un *mindset* colectivista y a otro grupo desde un *mindset* individualista. Encontraron que el *mindset*

colectivista es un factor que incentiva positivamente la conducta deshonestas, es decir, que ésta bajo un *mindset* colectivista se vería incrementada.

Por otro lado, Cohen et al. (2009) encontraron que los grupos tienden a hacer un uso estratégico de la honestidad, y cometen más *cheating* cuando los beneficios están garantizados. Conrads, Irlenbusch, Rilke y Walkowitz (2013) contrastaron la influencia sobre la conducta deshonestas en función de la fijación de objetivos individuales o grupales. Establecieron objetivos individuales para un grupo de participantes, y objetivos de equipo para otros. La tarea consistía en lanzar un dado en solitario e informar del resultado a los experimentadores. Los participantes recibirían un número de puntos igual al resultado del dado, excepto si el resultado fuese 6, que no recibirían ningún punto. En la condición en la que se fijó un objetivo individual, los participantes recibirían un euro por cada punto conseguido. Por otro lado, en la condición en la que se fijó un objetivo grupal, los experimentadores establecieron parejas de forma aleatoria en las que las mismas desconocían qué otra persona era la que formaba parte de su equipo. Las ganancias para cada participante, en este caso, derivaban de la media de puntos obtenidos por cada miembro de la pareja. Los autores encontraron que, cuando se establecían objetivos grupales, los participantes tendían a reportar mayores puntuaciones, es decir, mentaban más. Explicaron este hallazgo a través de la *difusión de la responsabilidad*, es decir, que bajo aquellas situaciones en las que nos encontramos en grupo, la sensación de responsabilidad sobre las propias acciones disminuye (Wallach, Kogan, and Bem, 1964), pudiendo esto facilitar la aparición de conductas deshonestas. Por tanto,

Hipótesis 2: cuando los integrantes de un equipo trabajan de forma virtual frente a cuando lo hacen de forma individual deberíamos encontrar una mayor proporción de *cheating* (en equipo virtual).

Los participantes del estudio anteriormente expuesto, no interactuaban cara a cara, ni ocupaban el mismo espacio físico. Sin embargo, sabemos que la presencia física de otras personas influye de forma importante en el fenómeno de *cheating* (Baker y Mechtel, 2014; Carrell, Malmstrom y West 2008; Gino, Ayal y Ariely, 2009; Pascual-Ezama, Dunfield, Gil-Gómez de Liaño y Prelec, 2015). Por otro lado, existen estudios que - aunque fuera del ámbito de estudio de la conducta deshonestas - ponen de relieve importantes diferencias entre equipos presenciales y equipos virtuales (e.g. Kiesler y Sproull, 1992; Rico, Bachrach, Sánchez-Manzanares y Collins, 2011) ¿Serían entonces generalizables estos resultados encontrados por Conrads et al. (2013) a equipos de trabajo presenciales? En estos casos, cuando todos los compañeros del equipo han de tomar colectivamente la decisión de “hacer trampas”, la persona o personas que propongan por primera vez transgredir la norma se expondría/n a la probable “sanción social” consecuente de una posible negativa del grupo, o de alguno de sus componentes a actuar deshonestamente. Desde la psicología de los grupos, la conformidad social, definida por primera vez por Asch (1951, citado en Blanco, Caballero y de la Corte, 2005), explica cómo las personas, por temor a la sanción social, preferimos adherirnos conductualmente al grupo. De hecho, Pascual-Ezama, et al. (2015) encontraron que la presencia de los iguales es un factor que inhibe la conducta deshonestas; solamente cuando los participantes tenían la sospecha de que más de uno de sus iguales estaban haciendo trampas la conducta de *cheating* se incrementaba. Por tanto, parece que cuando el equipo es presencial, la conducta deshonestas podría disminuir, mientras que como hemos visto en equipos más virtuales donde los miembros no interaccionan directamente unos con otros, la conducta deshonestas podría incrementarse. Por tanto,

Hipótesis 3: si comparamos la conducta de *cheating* en equipos de trabajo virtual y presencial esperaríamos encontrar una mayor proporción de *cheating* en los equipos

de trabajo cuyos integrantes trabajen de forma virtual frente a los que lo hagan de forma presencial.

Tal y como hemos visto en el caso de que los equipos se viesen obligados a trabajar de forma presencial, la sanción social reduciría la probabilidad de que surja una primera persona que instigue la conducta deshonesta (Asch, 1951, citado en Blanco, Caballero y de la Corte, 2005; Pascual-Ezama et al., 2015), y consecuentemente, en estos casos, el *cheating* será menor.

Método

Llevamos a cabo un estudio experimental con tres condiciones : (1) individual, (2) equipo virtual y (3) equipo presencial. Tal y como hemos planteado anteriormente, nuestro objetivo fue estudiar la modulación de la conducta de *cheating* en cada una de estas tres condiciones. Medimos la conducta de *cheating* comparando la ejecución reportada en la tarea y la ejecución real en una tarea de sopa de letras, de modo que la ausencia de diferencia entre esos valores supondría la ausencia de *cheating* (significaría que la ejecución real coincidiría con la ejecución reportada). Ambas medidas (ejecución real y reportada) conformaron los dos niveles de la segunda variable independiente (por tanto intrasujeto). De este modo el diseño llevado a cabo fue un diseño complejo con dos factores, uno intersujeto con tres niveles (individual, equipo virtual y equipo presencial) y otro intrasujeto con dos niveles (ejecución real y ejecución reportada).

Participantes

Los participantes del estudio fueron 116 alumnos de la Universidad Autónoma de Madrid, 109 mujeres y 7 hombres. La edad media de los participantes fue de 19,18 (rango 18, 28). Todos los participantes recibieron los créditos correspondientes a 30 minutos por participar en una investigación (Programa Psinvestiga UAM). Durante el

experimento podían ganar 5€, tal y como detallamos a continuación en el procedimiento. Antes de comenzar el experimento, firmaron un consentimiento informado donde aceptaban su participación y dónde sólo se les explicó la tarea que tenían que llevar a cabo, y en ningún momento lo que realmente íbamos a estudiar (*cheating*). Una vez finalizadas las pruebas, les volvimos a citar para explicarles en qué consistía realmente el experimento y pedirles que firmaran otro consentimiento informado confirmando su participación en el mismo.

Procedimiento y Materiales

La tarea básica de los participantes era la misma en las tres condiciones: Los participantes eran citados en grupos de ocho personas en una misma franja horaria y, recibían un cuadernillo con doce sopas de letras con diez palabras a encontrar en cada una (Anexo 1). Dependiendo de la condición a la que fueron asignados aleatoriamente, entraban en las cabinas solos o acompañados, tal y como explicaremos más adelante.

Su trabajo consistía en completar tantas sopas de letras como considerasen oportuno, pudiendo finalizar la tarea en el momento que quisieran, con un máximo de 20 minutos y completando un mínimo de 4 sopas de letras. Les dimos instrucciones de que, cuando creyesen conveniente finalizar la tarea, registraran el número de sopas de letras que habían completado en un trozo de papel que les facilitábamos en el propio laboratorio. Hecho esto, debían introducir su cuadernillo en un montón dispuesto en el interior de la cabina y entregar al experimentador la hoja de papel con el resultado, ya fuera de la cabina. Recibieron indicaciones explícitas de no escribir su nombre en el cuadernillo. Este procedimiento es similar al llevado a cabo en estudios anteriores bajo situaciones de no-supervisión (Pascual-Ezama et al., 2013). Explicamos a los participantes que solamente retribuiríamos al equipo o persona (dependiendo de la condición) que fuera más eficiente. La eficiencia la medimos de la siguiente manera:

número de sopas de letras completas reportadas / tiempo de realización de la tarea en minutos. Cuando todos los participantes terminaron la tarea, anunciamos públicamente dentro de cada sesión y grupo de ocho, quién o quiénes habían sido los más eficaces y les pagamos.

Recogimos los cuadernillos en cada grupo sólo cuando todos los participantes habían abandonado el laboratorio. Previamente habíamos marcado el montón de cuadernillos que dispusimos en cada una de las cabinas con tinta invisible. Identificamos los cuadernillos de los participantes con una linterna de luz ultra-violeta, lo que nos permitió comparar el rendimiento real y el rendimiento reportado por cada participante y, por tanto, comprobar si coincidía o no. Recordemos que pedimos a los participantes que indicaran el número de sopas de letras completas. Por tanto, para calcular la eficiencia real, sólo tuvimos en cuenta las sopas de letras que tenían registradas todas las palabras a encontrar.

Asignamos aleatoriamente a los participantes a cada una de las condiciones experimentales:

En la condición *Individual* ($n = 31$), los participantes ocuparon una cabina cada uno de forma independiente. Les explicamos que retribuiríamos con 5€ solamente a aquella persona que tuviese un mayor desempeño dentro de cada grupo de ocho personas citadas a la misma hora y el mismo día, y medido a través de la eficiencia reportada.

En la condición *Equipo Virtual* ($n = 32$), dividimos a los participantes en parejas, con un trío cuando el número de participantes era impar (situación que se daba cuando un participante no asistía o cuando se apuntaba un número impar de personas en una determinada franja horaria). Cada participante escogió un papel que les adjudicaba de

forma aleatoria a una pareja, conformándose los grupos también de forma aleatoria. Además, no tenían conocimiento de quién era su compañero de equipo hasta finalizar la tarea, pues la asignación del compañero se hacía dentro de cada cabina de forma individual. Por tanto, los participantes ocupaban una cabina cada uno, por tanto, en equipos virtuales. Les explicamos que solamente retribuiríamos con 5€ a los miembros del equipo que tuvieran mayor desempeño medio entre ellos.

Finalmente, en la tercera condición *Equipo Presencial* ($n = 34$), dividimos a los participantes en parejas, con un trío cuando el número de participantes era impar (de la misma manera que en el *Equipo Virtual*). La formación de las parejas fue aleatoria y, como en el caso anterior, se determinó escogiendo un papel donde quedaba indicado el grupo al que pertenecía cada participante. En este caso, cada pareja ocupaba una misma cabina y realizaban la tarea conjuntamente. La lógica retributiva era la misma que en la condición anterior: solo retribuimos a los miembros de la pareja con un mayor desempeño.

Para evitar el posible efecto del tamaño del grupo, equilibramos el número de parejas y de tríos en las condiciones de Equipo Virtual y de Equipo Presencial. Por otro lado, eliminamos del análisis a las personas que habían salido con el cuadernillo en la mano para entregárnoslo directamente (19 participantes).

Resultados

Llevamos a cabo un ANOVA 2x3 de medidas repetidas para la ejecución con los niveles sopas de letras reportadas (SL Reportadas), y sopas de letras completadas realmente (SL Reales), en los distintos grupos experimentales (Individual, Equipo Virtual y Equipo Presencial). En la Tabla 1 podemos ver la media y la desviación típica

de las sopas de letras reportadas, reales y de la conducta de *cheating* por condición (medida como la diferencia entre las sopas de letras reportadas y reales).

Tabla 1. *Media, Mediana y Desviación Típica de SL Reportadas, SL Reales y cheating según condición*

Condición		Media	DT
Individual	SL Reportadas	6.16	1.93
	SL Reales	5.39	1.94
	<i>Cheating</i>	.77	1.20
Equipo Virtual	SL Reportadas	6.43	1.87
	SL Reales	4.91	2.05
	<i>Cheating</i>	1.53	1.97
Equipo Presencial	SL Reportadas	7.21	2.48
	SL Reales	6.41	2.26
	<i>Cheating</i>	.79	2.13

El efecto principal de la ejecución (real y reportada) fue estadísticamente significativo [$F(1, 94) = 31.06, p < .001$]. Es decir, en general y con independencia de la condición, la gente parece que comete *cheating*. Teniendo en cuenta que estamos en condiciones de no-supervisión, esperamos encontrar *cheating* en cualquiera de las tres condiciones experimentales, tal y como parece que ha ocurrido, si atendemos a los resultados de las comparaciones simples con corrección por Bonferroni entre los niveles de ejecución real y reportada en cada una de las condiciones: Individual ($p=.02$), Equipo Virtual ($p<.001$) y Equipo Presencial ($p=.01$). Para asegurarnos del resultado, y ya que alguna de las variables no seguía una distribución normal, aplicamos también la prueba no paramétrica de Wilcoxon para cada condición por separado para la medida directa de *cheating* (diferencia entre SL Reportadas y SL Reales), llegando a las mismas conclusiones ($Z = -3.4, p = .001$; $Z = -3.97, p < .001$; y $Z = -2.946, p = .002$; respectivamente

para cada condición). Por tanto, y en línea con nuestra primera hipótesis, podemos concluir que en todas las condiciones los participantes cometieron *cheating*.

Por otro lado, el efecto principal de la variable Condición fue también estadísticamente significativo [$F(2, 94) = 3.6, p = .03$]. Las comparaciones por pares nos indican que este efecto se debe únicamente a la diferencia estadísticamente significativa entre las condiciones Equipo Virtual y Equipo Presencial ($p = .05$), siendo la comparación entre Equipo Grupal e Individual marginalmente significativa ($p = .09$). Esto supone que los participantes de la condición de Equipo Presencial tuvieron un mayor nivel de ejecución, entendiendo “ejecución” de forma global entre la reportada y real. Sin embargo, la Interacción entre las variables no fue estadísticamente significativa [$F(2, 94) = 1.80, p = .17$]. Es decir, tal y como podemos ver en la Figura 1, el patrón de *cheating* fue básicamente el mismo en las tres condiciones experimentales.

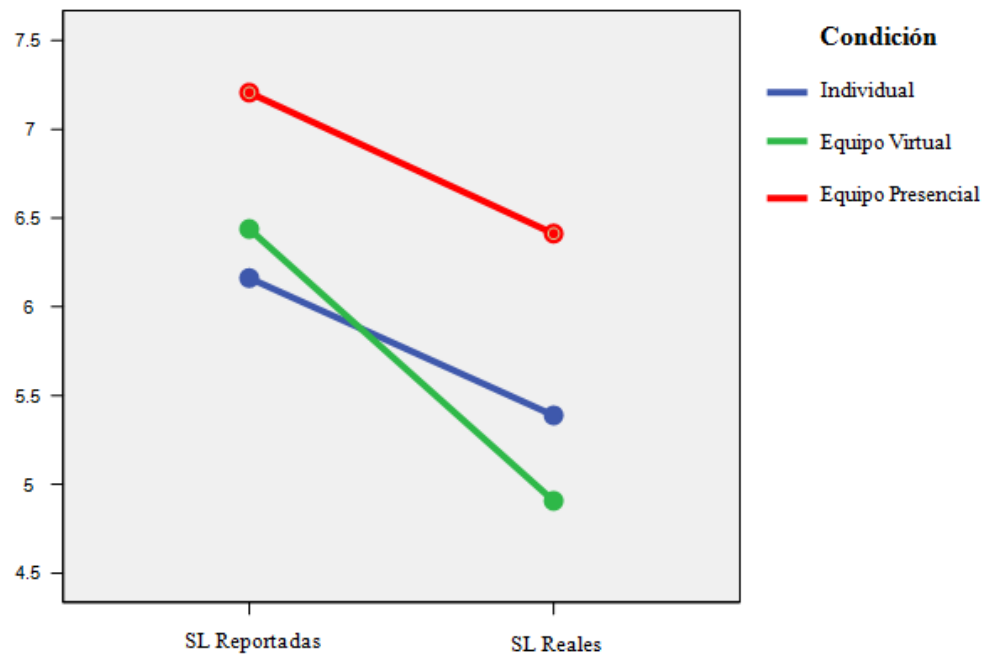


Figura 1. Media de SL Reportadas y SL Reales por condición

Por otro lado, y para entender mejor la conducta de *cheating* en cada una de las condiciones experimentales, decidimos estudiar el patrón de respuestas de los sujetos en cada condición a través de una distribución de frecuencias, como podemos ver en las Figuras 2, 3 y 4.

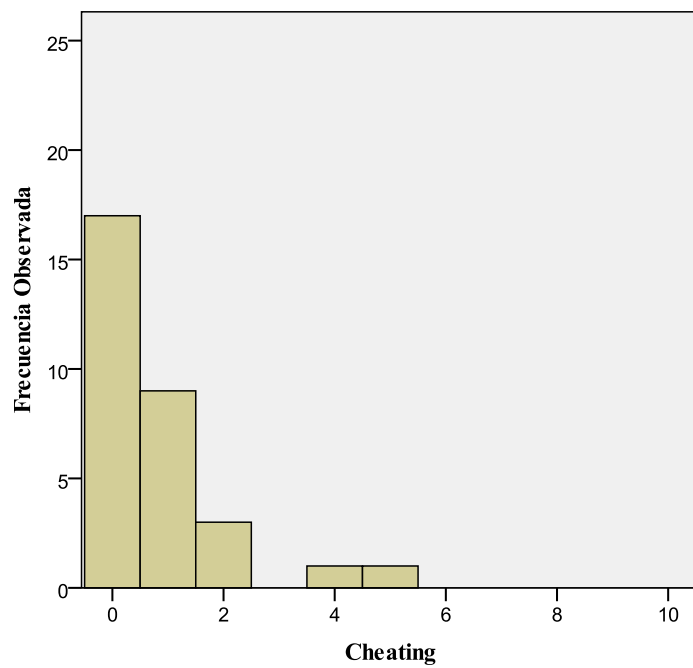


Figura 2. *Cantidad de cheating: Condición Individual*

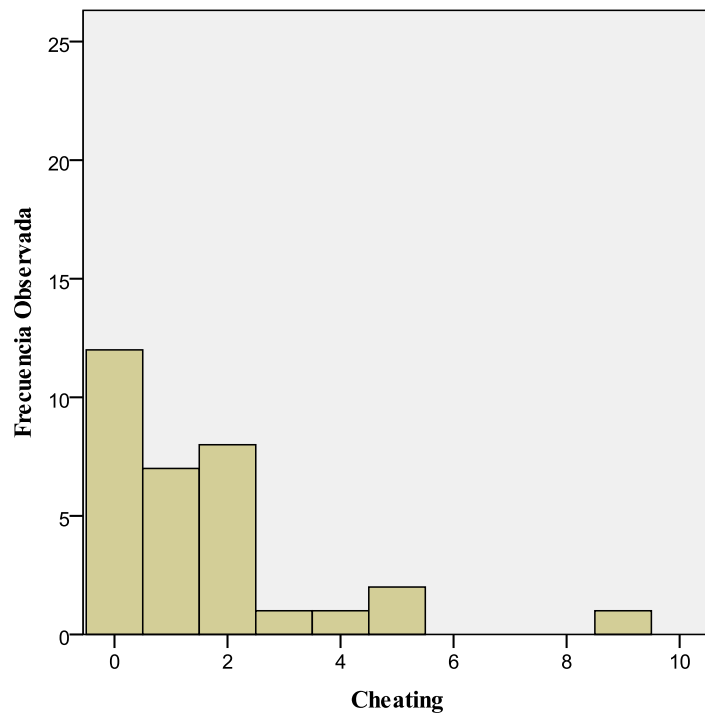


Figura 3. Cantidad de cheating: Condición Equipo Virtual

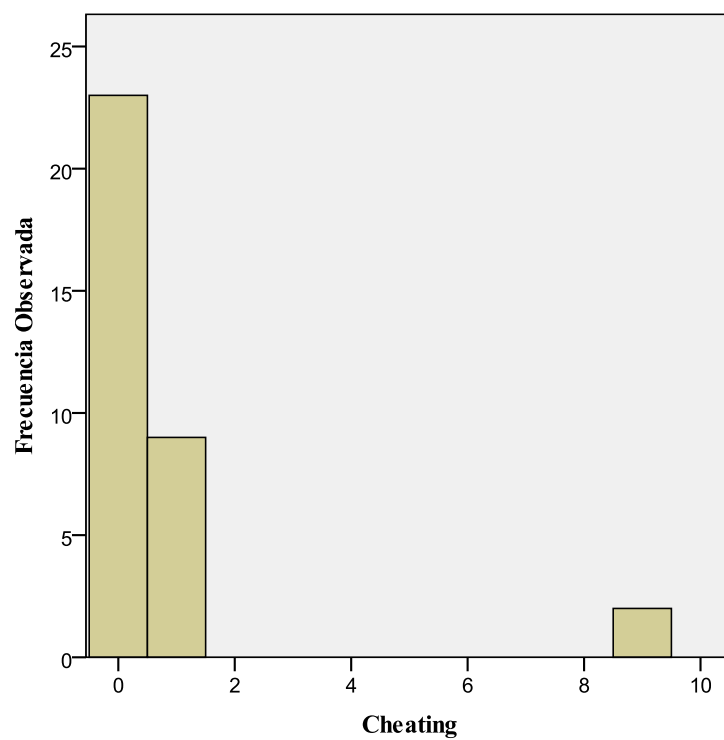


Figura 4. Cantidad de cheating: Condición Equipo Presencial

Como podemos apreciar en las distintas distribuciones, el patrón de resultados es a simple vista diferente entre las condiciones. Concretamente, el número de participantes que no cometieron *cheating* parece claramente distinto entre las condiciones. Para eliminar posibles enmascaramientos por el cálculo de los valores medios en los distintos niveles de *cheating*, decidimos calcular una nueva variable de naturaleza dicotómica: aquellos que no cometieron cheating y aquellos que sí (con independencia de la cantidad de *cheating*, es decir, del número de sopas de letras en las que nos habían engañado). Obtuvimos, por tanto, el porcentaje de gente que cometió y no cometió *cheating* para cada una de las condiciones experimentales (Tabla 2).

Tabla 2. *Porcentaje de cheating según condición*

Condición	Cheating	
	No	Sí
Individual	54.8%	45.2%
Equipo Virtual	37.5%	62.5%
Equipo Presencial	67.6%	32.4%

Con esta nueva variable de naturaleza dicotómica, llevamos a cabo un contraste de proporciones con una prueba Chi-cuadrado de Pearson, donde pudimos comprobar que las diferencias entre los grupos eran ahora estadísticamente significativas ($\chi^2(2) = 6.05$; $p=.049$).

Específicamente en nuestra segunda hipótesis planteamos la posible existencia de diferencias en *cheating* entre las condiciones Individual y Equipo Virtual. Para contrastarla, aplicamos nuevamente una prueba Chi-Cuadrado de Pearson comparando

sólo ambas condiciones. En contra de lo esperado, no encontramos diferencias significativas entre ambas condiciones ($\chi^2 (1) = 1.91$; $p=.17$).

Por otro lado, en nuestra tercera hipótesis planteábamos la existencia de diferencias significativas entre los Equipos Virtuales y Presenciales, de modo que llevamos a cabo la misma prueba Chi-Cuadrado para comprobar si las diferencias entre esos dos grupos en concreto eran estadísticamente significativas. Encontramos que, efectivamente, en la condición de Equipo Virtual la proporción de *cheating* fue significativamente mayor que en la condición de Equipo Presencial ($\chi^2 (1) = 6.01$; $p=.014$).

Finalmente, realizamos el mismo contraste para las condiciones de “Individual” y “Equipo Presencial”, sin encontrar diferencias significativas entre ambas condiciones ($\chi^2 (1) = 1.12$; $p=.29$).

Discusión General y Conclusiones

En situaciones de trabajo en equipo donde no existe interacción entre los participantes (Equipo Virtual) y bajo condiciones competitivas en las que existen otros equipos que se pueden también llevar una compensación económica, la gente en general engaña para incrementar su probabilidad de éxito (posible ganancia de un incentivo económico, como la planteada en el presente estudio). Los resultados que hemos encontrado en la presente investigación parecen avalar esta idea, siempre que los participantes se encuentren en situaciones percibidas por ellos como de no supervisión y que por tanto la probabilidad de que les descubran engañando sea potencialmente baja.

De hecho, y en línea con lo que planteábamos en nuestra primera hipótesis, dado que en todas las condiciones de nuestro experimento los participantes percibían que no existía supervisión, han cometido *cheating*, pues hemos encontrado en todas ellas

diferencias estadísticamente significativas entre la eficiencia reportada y la eficiencia real. Este dato es convergente con los resultados encontrados por Pascual-Ezama et al. (2013) donde en situaciones en las que no hay supervisión, aumenta la probabilidad de que el nivel de *cheating* se incremente.

A parte de estos resultados esperados, que replican estudios anteriores, en el presente experimento fundamentalmente planteamos que bajo determinadas condiciones la conducta de *cheating* podía variar en función de encontrarse individualmente, en equipo virtual (sin interacción directa) o en equipo presencial.

Como comentábamos anteriormente, existen estudios que exploran cómo la presencia de otros (Baker y Mechtel, 2014; Carrell, et al., 2008; Gino, et al., 2009; Pascual-Ezama, Dunfield, et al., 2015), el *mindset* colectivista (Mazar y Aggarwal, 2011) y el trabajo en equipo (Cohen et al., 2009; Conrads et al., 2013) influyen en la conducta de *cheating*. Sin embargo, los distintos estudios no han contrastado empíricamente si trabajar en equipo virtual o presencialmente afecta a los niveles de *cheating*. Esto es precisamente lo que nosotros hemos hecho en el presente estudio y que hemos contrastado en nuestra tercera hipótesis.

Por tanto, teniendo en cuenta nuestra tercera hipótesis – mayor probabilidad de conducta de *cheating* en equipos virtuales que en equipos presenciales - los datos nos permiten confirmarla: efectivamente, en nuestro estudio, aquellos equipos cuyos integrantes trabajaban de forma virtual cometieron más *cheating*, en proporción, que los que lo hicieron presencialmente. Podemos afirmar, entonces, con los datos obtenidos en este estudio, que los niveles de *cheating* son mayores en equipos virtuales que en equipos presenciales. El fenómeno de la influencia normativa (Asch, 1951) podría de hecho explicar esta diferencia. Para cometer *cheating*, en los equipos de trabajo cuyos integrantes trabajen cara a cara, debe surgir una primera persona que proponga romper

la norma. Esa persona debería asumir el riesgo de ser sancionado socialmente por el grupo, pues la conducta de *cheating* es una conducta juzgada como negativa por la sociedad. Como ya demostró Asch (1951), este riesgo es demasiado grande y, en consecuencia, la probabilidad de la ruptura de la norma se ve reducida.

Respecto a nuestra segunda hipótesis planteábamos que la posible existencia de mayores niveles de *cheating* en los equipos virtuales respecto de las personas que trabajaban de forma individual. Recordemos que la tesis de Conrads et al. (2013) pronosticaba que la fijación de objetivos de desempeño grupales es un factor que fomenta la conducta deshonestas. Como explicábamos con anterioridad, la manipulación que hicieron sobre el trabajo en equipo se asemeja a lo que nosotros entendemos como *Equipo Virtual*, pues los miembros del equipo no interactuaban cara a cara –ni siquiera se conocían. Esperábamos, entonces, encontrar los mismos resultados que los autores respecto las comparaciones entre nuestras condiciones *Individual* y *Equipo Virtual*. Sin embargo, los resultados encontrados no nos permiten mantener esta hipótesis. Como hemos podido comprobar en los resultados, no existen diferencias significativas en la proporción de *cheating* entre las condiciones *Individual* y *Equipo Virtual*. Por otro lado, tampoco encontramos diferencias significativas entre las condiciones de *Individual* y *Equipo Presencial*. Por tanto, no podemos afirmar que el grupo tenga una influencia diferencial sobre la conducta deshonestas. Ni por la vía de la conformidad, ni por la vía de la difusión de la responsabilidad. Sin embargo, a nivel descriptivo, podemos observar que la proporción de *cheating* en la condición *Individual* (54.2%) se sitúa entre la proporción de *cheating* de las condiciones de *Equipo Presencial* (32.4%) y *Equipo Virtual* (62.5%). Es posible que si la tendencia se mantuviera, un nuevo estudio con un mayor número de participantes reflejara diferencias entre la condición *Individual* y las otras dos condiciones. Pero de momento, con nuestros resultados, no podemos más que

señalar esta tendencia a nivel descriptivo. Nuestros resultados, por tanto, no replican los encontrados por Conrads et al. (2013). Como hemos visto, no hemos encontrado diferencias significativas entre la condición *Individual* y el resto de condiciones. Sin embargo sí las hemos encontrado entre los equipos virtuales y presenciales, por lo que es importante puntualizar que la configuración de un grupo de trabajo sí influye en la probabilidad de emisión de conducta deshonesta por parte de sus miembros, pues en un grupo de trabajo donde sus componentes trabajan presencialmente, la probabilidad de que sus miembros cometan *cheating* será menor que cuando trabajen virtualmente.

Por otro lado, teniendo en cuenta la cantidad de *cheating* emitida, no hemos encontrado diferencias significativas a lo largo de las diferentes condiciones. Como vimos reflejado en los histogramas (Figuras 2, 3 y 4), la conducta de *cheating* no ha sido muy elevada en ninguna de las condiciones. Por otro lado, en la Tabla 1 pudimos ver que las medias de los niveles de *cheating* en las condiciones *Individual*, *Equipo Virtual* y *Equipo Presencial* fueron .77, 1.53 y .79; respectivamente. Teniendo en cuenta que el cuadernillo contenía 12 sopas de letras, podemos decir que, efectivamente, el nivel de *cheating* fue bajo en todas las condiciones. En línea con la teoría del *self-concept maintenance* (Mazar, Amir y Ariely, 2008), las personas no llevamos nuestra conducta deshonesto hasta sus últimas consecuencias, sino que nos auto-imponemos límites de incumplimiento que nos permitan mantener una imagen positiva de nosotros mismos. Probablemente por esta razón, no encontremos diferencias significativas en la cantidad de *cheating* a lo largo de las tres condiciones.

Finalmente, y teniendo en cuenta aspectos relacionados con la validez externa de nuestro estudio, hemos de admitir que no contamos con una paridad de sexo (como vimos, la proporción de mujeres ha sido considerablemente mayor que la de hombres). A este respecto, existen tanto estudios que han encontrado diferencias en los niveles de

la conducta deshonestas en función del sexo, como estudios que no ha encontrado diferencias (Jacobsen et al., 2015). Es posible, por tanto, que hubiéramos encontrado los mismos resultados con una muestra con el mismo número de hombres que de mujeres. Para comprobarlo, proponemos una réplica del presente estudio contando con un equilibrio de sexos.

Por tanto, los resultados del presente estudio nos permiten concluir que la conducta de *cheating* se da con mayor probabilidad cuando los equipos de trabajo se articulan de forma virtual. Esta conclusión tiene una importante aplicación a la práctica empresarial: determinar en qué situaciones debemos invertir más recursos para prevenir conductas de *cheating*. Algunas de las estrategias para tratar de disminuir conductas de *cheating*, como la supervisión (Pascual-Ezama, et al., 2013), suponen una gran inversión de recursos, tanto humanos como económicos. Es por ello por lo que, tratar de buscar otros factores que nos ayuden a disminuir potenciales conductas deshonestas que no requieran de tanta inversión de recursos, fundamentalmente económicos, resulta esencial en el campo de estudio de los recursos humanos; precisamente para orientar la distribución de estos recursos y saber cuándo esta inversión es necesaria y en qué medida, o pueden existir otras variables que nos permitan optimizar nuestros recursos y al mismo tiempo disminuir y controlar potenciales conductas deshonestas.

Referencias

- Baker, A., y Mechtel, M. (2014) Peer Effects in Cheating on task Performance (No. No. 14-20)
- Blanco, A., Caballero, A. y de la Corte, L. (2005). *Psicología de los grupos*. Madrid: Pearson Prentice Hall.
- Becker, G. S. (1968). Crime and punishment: An economic approach. *Journal of Political Economy*, 76(2), 169–217.
- Carrell, S. E., Malmstrom, F. V., y West, J. E. (2008). Peer effects in academic cheating. *Journal of human resources*, 43(1), 173-207.
- Cohen, T.R., Gunia, B.C., Kim-Jun, S. Y., y Murnighan, J.K. (2009). Do groups lie more than individuals? Honesty and deception as a function of strategic self-interest. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(6), 1321-1324
- Conrads, J., Irlenbusch, B., Rilke, R.M., y Walkowitz, G. (2013). Lying and team incentives. *Journal of social psychology*, 34, 1-7.
- Erat, S., y Gneezy, U. (2009), “White Lies”, Rady Working paper, Rady School of Management, UC San Diego.
- Gibson, C.B., y Cohen, S.G. (2003). *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gino, F., Ayal, S., y Ariely, D. (2009). Contagion and differentiation in unethical behavior: The effect of one bad apple on the barrel. *Psychological Science*, 20(3), 393–398.
- Gino, F., Ayal, S., y Ariely, D. (2013). Self service altruism? The lure of unethical actions that benefit others. *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 93, 285-292

- Gino, F., y Pierce, L. (2009). Dishonesty in the name of equity. *Psychological Science*, 20(9), 1153–1160.
- Jacobsen, C., Fosgaard, T.R., Gino, F. y Pascual-Ezama, D. (2015). A Practitioner's Guide to Dishonesty Research – A Review of the Behavioral Economic and Social Psychology Literature. En revision. Universidad de Copenhagen.
- Kiesler, S., y Sproull, L. (1992). Group decision making and communication technology. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 52, 96–123.
- Ledford, G.E., Lawer, E.E., y Mohrman, S.A. (1995). Reward Innovations in Fortune 1000 Companies. *Center of Effective Organizations*, vol. 27, no. 4, 76-80.
- Lipnack, J., y Stamps, J. (1999). Virtual teams: The new way to work. *Strategy & Leadership*, 27: 14-18.
- Loewenstein, G. F., Thompson, L., & Bazerman, M. H. (1989). Social utility and decision making in interpersonal contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(3), 426–441.
- Martins, L.L., Gilson, L.L, y Maynard, M.T. (2004). Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here? *Journal of Management*, 30(6), 805-835.
- Mazar, N., y Aggarwal, P. (2011). Greasing the Palm: Can Collectivism Promote Bribery? *Psychological science*, 22(7), 843-848.
- Mazar, N., Amir, O., Ariely, D., (2008). The dishonesty of honest people: a theory of self-concept maintenance. *Journal of Marketing Research* 45 (6), 633–644.
- Pascual-Ezama D., Dunfield D., Gil-Gómez de Liaño B., Prelec D. (2015) Peer Effects in Unethical Behavior: Standing or Reputation? *PLOS ONE* 10(4): e0122305. doi:10.1371/journal.pone.0122305

- Pascual-Ezama, D., Prelec, D., y Dunfield, D. (2013). Motivation, money, prestige and cheats. *Journal of Economic Behaviour & Organization* (93) 367– 373
- Rico, R., Bachrach, D.G., Sánchez-Manzanares, M., y Collins, B.J. (2011) The interactive effects of person-focused citizenship behaviour, task interdependence, and virtuality on team performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20 (5), 700–726
- Robbins, S.P., y Judge, T.A. (2009). *Comportamiento Organizacional* (13ª ed.). Juárez: Pearson Prentice Hall. (Traducido de *Organizational Behaviour*).
- Rosenbaum, S.M., Billinger, S., y Stieglitz, N. (2014). Let's be honest: A review of experimental evidence of honesty and truth-telling. *Journal of Economic Psychology*.
- Wallach, M.A., Kogan, N. and Bem, D.J. (1964), "Diffusion of Responsibility and Level of Risk Taking in Groups," *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 68, 263-74.
- Wiltermuth, Scott S. (2011). Cheating more when the spoils are split. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115(2), 157–168.

Anexo 1

SOPAS DE LETRAS

Se presentan varias sopas de letras en las que tendrás que encontrar las palabras señaladas. No empieces una nueva sopa de letras hasta completar la anterior. Si quieres recibir el incentivo económico tendrás que completar al menos las cuatro primeras sopas de letras. El incentivo económico es el siguiente.

1	0.55
2	0.5
3	0.45
4	0.4
5	0.35
6	0.3
7	0.25
8	0.2
9	0.15
10	0.1
11	0.05
12	0

Por completar la primera sopa de letras recibirás 0,55€. Por la segunda 0,5€ mas. Por la tercera 0,45€ etc. Por lo tanto, por las primeras 4 sopas de letras recibirás 1,9 €.

El procedimiento es el siguiente:

- 1.- **No escribas ni tu nombre ni tus apellidos** en la hoja.
- 2.- Cuando termines mete tus hojas entre el resto de respuestas de tus compañeros que están sobre la mesa.
- 3.- Sal y dile al investigador cuantas sopas de letras has terminado para recoger tu dinero.

Word Search 1

T	A	M	A	O	F	E	D	D	N	L
O	A	P	B	N	A	N	S	E	O	E
C	S	H	A	M	P	O	O	O	S	G
N	N	J	L	S	O	A	P	D	N	R
C	O	T	S	A	O	L	N	O	O	I
A	T	O	A	P	L	M	L	R	A	A
E	R	A	M	O	A	P	N	A	O	H
B	C	O	L	O	G	N	E	N	A	P
M	S	N	T	E	S	P	O	T	J	A
O	S	E	A	T	S	P	O	N	G	E
C	H	A	I	R	B	R	U	S	H	C

COLOGNE**BALSAM****SOAP****DEODORANT****SPONGE****SHAMPOO****HAIRBRUSH****COMB****FOAM****HAIRGEL**

Word Search 2

V	E	H	O	S	E	T	S	O	P
E	S	O	S	O	R	A	C	G	S
O	B	U	I	L	D	I	N	G	S
P	S	S	A	I	O	S	R	E	C
A	U	E	O	R	T	O	L	A	E
T	B	S	T	R	A	F	F	I	C
H	S	D	S	A	P	A	O	I	V
D	S	J	S	T	R	E	E	T	A
A	V	E	N	U	E	A	S	P	D
S	S	D	R	S	J	F	P	D	S

HOUSE**PATH****BUILDING****CAR****TAP****STREET****POST****AVENUE****TRAFFIC****BUS**

Word Search 3

C	B	E	M	U	I	N	A	R	C
E	U	A	S	T	C	P	I	M	A
S	A	L	L	A	E	V	B	U	S
C	O	X	A	L	C	S	I	R	W
A	A	H	V	P	U	R	T	C	O
P	M	I	U	R	U	T	O	A	B
U	S	R	E	M	I	E	B	S	L
L	C	M	E	O	E	B	R	I	E
A	U	F	A	L	U	B	I	F	R
H	O	S	H	I	N	B	O	N	E

HUMERUS**COXAL****SCAPULA****SHINBONE****ELBOW****SACRUM****FIBULA****CRANIUM****FEMUR****RIB**

Word Search 4

E	F	T	G	V	S	U	R	F
S	O	N	N	N	F	C	G	I
Y	O	E	I	S	I	I	N	L
E	T	O	M	A	S	V	I	S
L	B	N	M	I	H	E	I	I
L	A	A	I	L	I	A	K	D
O	L	C	W	I	N	I	S	Q
V	L	P	S	N	G	C	N	S
G	N	O	P	G	N	I	P	E

DIVING**PINGPONG****SAILING****SKIING****SWIMMING****FISHING****VOLLEY****FOOTBALL****SURF****CANOE**

Word Search 5

V	P	A	R	T	Y	R	R	R	I
O	O	M	O	I	A	O	O	E	I
L	O	S	A	E	I	M	C	G	C
S	O	N	S	G	D	U	V	A	W
K	R	V	F	A	P	T	R	G	A
I	S	E	E	I	T	D	N	I	V
S	S	D	D	R	E	S	I	F	E
S	T	I	R	R	A	S	U	T	A
M	D	R	A	A	O	M	T	R	A
S	I	B	S	M	O	E	I	P	O

CUPID**WAVE****CARD****MARRIAGE****LOVE****GIFT****BRIDE****PIE****PARTY****KISS**

Word Search 6

C	E	L	L	O	C	I	E	E	E
C	P	T	R	O	M	B	O	N	E
R	A	I	A	R	U	N	G	C	G
B	T	I	A	R	V	U	N	G	I
A	E	T	E	N	I	R	A	L	C
S	P	T	I	T	O	O	R	A	I
S	M	P	A	B	L	C	A	A	I
O	U	R	M	T	I	A	H	A	L
A	R	A	L	M	N	I	C	L	M
E	T	U	L	F	D	R	U	M	R

VIOLIN

CLARINET

TRUMPET

PIANO

GUITAR

BASS

CELLO

DRUM

FLUTE

TROMBONE

Word Search 7

C	S	P	O	K	E	S	M	A	N	O
C	R	T	O	G	C	E	T	M	D	T
O	O	N	A	O	L	N	I	I	E	O
U	T	A	C	V	L	C	S	N	P	C
N	A	N	T	E	A	D	E	I	U	E
C	N	C	C	R	H	N	N	S	T	D
I	E	N	N	N	Y	A	E	T	Y	R
L	S	P	A	O	T	D	L	E	O	O
O	T	N	E	D	I	S	E	R	P	Y
R	O	C	N	O	C	I	N	R	E	A
V	I	C	E	R	S	R	N	E	A	M

SENATOR**MAYOR****COUNCILOR****PRESIDENT****DEPUTY****GOVERN****MINISTER****SPOKESMAN****VICE****CITYHALL**

Word Search 8

B	U	S	N	K	I	D	S	A	S
D	I	E	D	T	O	S	A	U	O
A	I	M	W	A	S	W	E	E	T
V	S	U	I	K	U	E	R	Z	H
S	A	T	C	N	E	V	E	R	G
A	N	S	H	A	T	B	P	A	I
Z	I	O	T	R	A	N	S	J	R
D	G	C	C	P	C	L	A	A	F
B	H	D	A	A	U	C	C	I	A
S	T	P	U	M	P	K	I	N	F

WIGHT**PUMPKIN****PRANK****KIDS****COSTUME****SWEET****NIGHT****DIED****CASPER****FRIGHT**

Word Search 9

A	E	G	N	A	R	O	N	O
R	Y	R	R	E	H	C	G	A
A	N	L	A	A	T	N	L	P
E	N	E	A	N	A	N	A	B
P	Z	I	L	M	R	E	M	E
L	U	S	W	P	O	E	E	R
S	A	N	D	I	P	A	L	R
P	N	V	A	U	K	A	O	Y
D	E	P	A	R	G	T	N	W

MANGO**MELON****PEAR****ORANGE****KIWI****BANANA****APPLE****GRAPE****BERRY****CHERRY**

Word Search 10

T	E	M	L	E	H	C	D	R	A
D	N	A	S	N	E	F	I	N	L
A	L	E	A	F	F	F	L	T	O
R	S	G	I	D	L	E	A	F	T
M	G	N	R	E	A	N	I	C	N
O	K	T	O	E	K	G	G	A	U
R	D	O	T	U	N	Ñ	G	L	G
E	S	E	N	I	R	A	M	E	I
D	I	A	L	G	D	C	D	N	R
O	O	A	N	B	U	L	L	E	T

KNIFE**TANK****MARINES****RIFLE****HELMET****ARMORED****GRENADE****BULLET****DAGGER****GUN**

Word Search 11

R	E	R	E	E	L	N	A	C	Z	O	L	R	I
H	L	O	I	I	I	D	R	N	L	I	L	A	A
A	D	Y	R	V	O	A	S	A	W	E	A	L	T
N	A	M	E	I	V	L	A	I	R	U	S	M	O
D	I	A	L	K	L	A	O	A	L	I	L	N	O
D	L	E	I	L	O	L	O	T	E	V	O	L	R
R	O	L	R	E	V	I	R	D	W	E	R	C	S
I	R	I	E	H	O	C	R	O	A	S	H	L	N
L	E	F	T	S	A	A	R	C	S	I	R	E	O
L	I	R	O	U	L	T	R	E	D	C	O	S	A
R	A	A	D	R	N	E	L	L	N	M	C	I	O
M	R	L	L	B	C	A	I	E	A	E	O	H	R
H	A	M	M	E	R	C	Z	O	H	E	C	C	L
R	A	P	I	E	O	P	L	I	E	R	S	A	I

HAMMER

FILE

SAW

PLIERS

KEY

HANDDRILL

BRUSH

HANDSAW

SCREWDRIVER

CHISEL

Word Search 12

F	C	G	I	R	A	F	F	E	S	R
E	N	E	T	I	G	E	R	I	O	F
L	E	A	O	N	A	E	E	B	R	E
L	C	O	C	O	D	R	I	L	E	J
E	R	I	D	C	C	P	E	N	C	A
Z	E	L	E	P	H	A	N	T	O	G
A	Z	E	B	R	A	N	O	L	N	U
G	C	P	O	O	U	T	U	E	I	A
A	G	O	O	N	O	H	O	I	H	R
L	I	O	N	T	A	E	O	U	R	L
R	H	I	N	O	L	R	C	E	A	F

GIRAFFE**GAZELLE****PANTHER****ZEBRA****TIGER****JAGUAR****LION****RHINOCEROS****ELEPHANT****COCODRILE**