

# ¿Los Asesores de los Managers Son Conscientes de los Factores Determinantes en sus Sugerencias Sobre Distribución de Primas? Un Estudio Sobre Justicia Distributiva

## Are Managers' Advisors Aware of Factors Determining Their Premium Distribution Suggestions? A Study on Distributive Justice

Bernard Gangloff  
Université Paris 10

Luisa Mayoral  
Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires

Bernard Personnaz  
École des Hautes Études en Sciences Sociales

Amine Rezazi  
Université de Rouen

En la justicia distributiva se establecen 3 criterios para el reparto salarial: igualdad, equidad y necesidad. El estudio forma parte de una investigación mayor, cuya primera parte fue publicada. En ella se pedía a 480 empleados de Buenos Aires, Argentina, que aconsejaran a sus managers respecto del monto de una prima a repartir entre sus subordinados, considerando, para la equidad, el desempeño y la adhesión a determinadas órdenes discriminatorias y las razones de tal obediencia/rebeldía. Los empleados eran presentados según sus resultados y uno de ellos era individualizado por ser (o no) obediente y por tener (o no) necesidades económicas. Los resultados mostraron que los empleados más productivos eran los que recibían primas más altas, los empleados rebeldes eran penalizados y los obedientes eran recompensados de manera idéntica. La segunda parte, que es abordada aquí sobre la misma muestra, consistió en examinar las respuestas de los asesores a 3 preguntas complementarias sobre la importancia otorgada al desempeño, necesidad y obediencia. Los análisis de varianzas factoriales muestran que los asesores raramente son conscientes de tales criterios, especialmente del desempeño y de la necesidad económica.

*Palabras clave:* justicia distributiva, equidad, desempeño, obediencia, discriminación

Three modes of salary distribution have been advanced by distributive justice theoreticians: equality, equity, and need. This study is part of a broader research whose first part has already been published. In that first part 480 employees from Buenos Aires, Argentina, were asked to advise their managers on the amount of a premium to be distributed among their subordinates, considering, with regard to equity, the performance of these subordinates, their degree of adherence to certain discriminatory orders, and the reasons of this adherence/rebellion. These subordinates were characterized by their performance and one of them was defined as obedient (or disobedient) and as being in financial need (or not). The results showed that the most productive employees received the largest premiums, rebellious ones were penalized, and obedient ones were rewarded in an identical manner. The second part, which is discussed here and is based on the same sample, examined the advisors' responses to 3 complementary questions about the importance ascribed to performance, need, and obedience. Factorial ANOVAs show that advisors are rarely aware of these criteria, especially performance and economic need.

*Keywords:* distributive justice, equity, performance, allegiance, discrimination

---

Bernard Gangloff, Laboratoire Parisien de Psychologie Sociale, Université Paris 10, Francia; Luisa Mayoral, Centro de Estudios en Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires, Tandil, Argentina; Bernard Personnaz, Centre National de la Recherche Scientifique, École des Hautes Études en Sciences Sociales, Paris, Francia; Amine Rezazi, Laboratoire de Psychologie et Neurosciences de la Cognition et de l'Affectivité, Université de Rouen, Mont-Saint-Aignan, Francia.

Los autores agradecen a los licenciados Sebastián Álvarez y Leonardo Durringer por su colaboración en el trabajo de campo.

La correspondencia relativa a este artículo debe ser dirigida a Bernard Gangloff, Département de Psychologie, Université de Rouen, 76821 Mont-Saint-Aignan, France. E-mail: [bernard.gangloff@univ-rouen.fr](mailto:bernard.gangloff@univ-rouen.fr)

Digamos, para comenzar, que los investigadores y profesionales de la gestión de recursos humanos se han interesado desde hace tiempo por la justicia organizacional (Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005; Cropanzano, Bowen & Gilliland, 2007), a partir de constatar que el sentimiento de justicia/injusticia influye en las conductas en el lugar de trabajo (Cheng, 2014; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001; Cropanzano & Greenberg, 1997; El Akremi, Nasr & Camerman, 2006; Mladinic & Isla, 2002; Omar, 2006; Omar et al., 2007; Zhang, Xu & Zhang, 2015). Este mismo interviene en la satisfacción laboral (Altahayneh, Khasawneh & Abedalhafiz, 2014; Ibrahim & Perez, 2014; López-Cabarcos, Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho & Vásquez-Rodríguez, 2015; McFarlin & Sweeney, 1992; Pérez-Arechaederra, García Ortiz & Mora Simón, 2014; Tziner, Oren, Bar & Kadosh, 2011), en la intención de dimitir (Aryee, Budhwar & Chen, 2002; Greenberg, 1988, 1995), en el compromiso organizacional (Demirel & Yücel, 2013; Di Fabio & Bartolini, 2009; Folger & Konovsky, 1989; Karim & Rehman, 2012; Meng & Wu, 2015; Zhu, Liu, Guo, Zhao & Lou, 2015), en el rendimiento laboral (Chang & Dubinsky, 2005; Fields, Pang & Chiu, 2000; Imran, Majeed & Ayub, 2015; Konovsky & Cropanzano, 1991; Miles & Klein, 1998; Shaw, Gupta & Delery, 2002), en los comportamientos de ciudadanía organizacional (Moorman & Byrne, 2005) y en la resistencia al cambio (Sapero & Kirkmann, 1999), entre otros.

La justicia distributiva (JD), por la cual nos interesamos aquí, constituye uno de los tres componentes de la justicia organizacional. Según numerosos autores, la justicia organizacional es, en efecto, generalmente concebida como un conjunto formado por tres elementos (Cropanzano, Byrne, Bobocel & Rupp, 2001; Konovsky, 2000): la JD (que se refiere a la distribución de los recursos; cf. Cropanzano & Greenberg, 1997; Folger, 1987; Leventhal, 1976), la justicia de procedimiento (que se ocupa de los procesos de toma de decisiones en relación con las promociones y el reparto de recursos; cf. Leventhal, 1980; Lind & Tyler, 1988; Thibaut & Walker, 1975) y la justicia interaccional (cf. Bies 2001; Bies & Moag, 1986), considerándose, en general, a esta última como constituida a partir de dos ejes: un eje interpersonal (que es el respeto y la cortesía a los empleados, como en Folger & Cropanzano, 1998) y un eje informativo (que se refiere a la justificación de las prácticas y decisiones, como en Bobocel & Zdaniuk, 2005, y en Colquitt & Shaw, 2005). Sin embargo, respecto de este último punto, cabe señalar que en algunos trabajos (e.g., Colquitt, 2001) se concluye que son cuatro los factores, al considerar que los ejes interpersonal y de información son dos dimensiones en sí mismas y no parte de la justicia interaccional.

Gales y Barzantny (2000, Noviembre) señalan que la investigación en JD tiene dos formas de análisis. La primera se ubica en el punto de vista del receptor de los recursos distribuidos, para examinar su percepción de la justicia y las consecuencias de dicha percepción en su comportamiento, sobre todo en términos de desempeño (Hulin, 1991; Pfeffer & Langston, 1993; Sweeney, McFarlin & Inderieden, 1990). La segunda, que concierne a nuestra investigación, se centra en el decisor de la asignación y en su elección de la regla distributiva (Kabanoff, 1991; Skitka & Tetlock, 1992). Los teóricos de la JD (Colquitt & Jackson, 2006; Deutsch, 1975, 1985; Sampson, 1986) distinguen tres modos de distribución: la igualitaria, también llamada paridad (a todos se les paga de manera idéntica, independientemente de sus contribuciones individuales) y dos modos desiguales, uno de ellos, acorde a la equidad (que recompensa los méritos y atiende a la contribución de cada uno) y el otro, acorde a la necesidad (a cada cual se le paga de acuerdo a lo que necesita).

Se ha constatado que la regla preferida depende notablemente de la cultura (Bartlett & O'Connell, 1998; Bond, Leung & Schwartz, 1992; Leung, 1988; Leung & Park, 1986; Lind, 1994; Lind & Earley, 1992; Mikula, Petri & Tanzer, 1990). Así, se ha puesto en evidencia que las culturas colectivistas favorecen la igualdad y las necesidades, mientras que las culturas individualistas se centran más bien en la equidad (Arsenio, 2015; Bond, Leung & Wan, 1982; Clayton & Opatow, 2003; Greenberg, 2001; Kim, Park & Suzuki, 1990; Morris & Leung, 2000; Murphy-Berman, Berman, Singh, Pachauri & Kumar, 1984). Más precisamente, se ha constatado que los norteamericanos utilizan preferentemente la equidad (James, 1993; Miles & Greenberg, 1993), los chinos y los coreanos, la igualdad (Kim et al., 1990) y los indonesios, la necesidad (Murphy-Berman & Berman, 2002). Con todo, en un reciente meta-análisis, Shao, Rupp, Skarlicki y Jones (2013) observaron que el examen del impacto de las diferencias culturales es aún muy limitado y se ha centrado en las percepciones y reacciones de los empleados, pero que se ha indagado muy poco sobre el comportamiento de los directivos. También es importante tener en cuenta que la preferencia cultural por una regla de asignación particular puede ser condicional. Leung y Bond (1984) mostraron que los norteamericanos prefieren la equidad, independientemente de la situación social, mientras que los chinos utilizan la equidad de manera condicional: la emplean cuando se trata de personas fuera de su grupo social, pero prefieren la igualdad cuando se trata de asignaciones al interior de su propio grupo social. Martin y Harder (1994) constataron también que la regla de necesidad es preferida por los actores que están cultural y afectivamente próximos.

En otros términos, la elección de la regla depende de diversos factores, como la naturaleza de la situación social, la escasez de los recursos a asignar (Skitka & Tetlock, 1992) y la naturaleza de esos recursos (Martin & Harder, 1994).

En tal sentido, la regla de necesidad es de mayor aplicación por parte de aquellos que desean fomentar el bienestar de cada uno de los individuos (Steiner, Trahan, Haptonstahl & Fointiat, 2006), observándose especialmente en contextos restrictivos, como las organizaciones familiares. Por su parte, la regla de la igualdad se asocia con la preservación de la armonía (Chen, Meindl & Hui, 1998; Cropanzano & Ambrose, 2001; Leventhal, 1976), favoreciendo también la identificación con el grupo (Sheppard & Tuchinsky, 1996). Asimismo, en el marco de un estudio llevado a cabo en Francia, Dubet, Caillet, Cortéséro, Mélo y Rault (2006) han señalado que las clases populares (aquellas en las que el salario no supera el mínimo legal) son las más vinculadas a la igualdad. La igualdad también supone relaciones de fuerte interdependencia entre los individuos, mientras que la equidad se observa sobre todo en situaciones de baja interdependencia (Chen et al., 1998). Dagot y Vallée (2010) han señalado, en el mismo sentido, que los gerentes aplican la igualdad a efectos de mantener la cohesión dentro de un grupo productivo, mientras que utilizan la equidad en los grupos poco productivos, a efectos de estimular su rendimiento. Más precisamente, el criterio de equidad, basado en los trabajos de Adams (1963, 1965), se asocia principalmente con situaciones en las que la organización promueve la productividad y el desempeño (Colquitt, 2001), constatándose efectivamente que el uso de la regla de equidad conduce a un rendimiento elevado (e.g., Fast & Berg, 1975; James, 1993; Martin & Harder, 1994). Las retribuciones al mérito pueden ser así consideradas como incitaciones a producir más y mejor (Sheppard & Tuchinsky, 1996). Ellas exacerban la competencia interindividual (Kabanoff, 1991) en detrimento del espíritu de equipo y de la armonía de grupo.

En materia de equidad existen, además, diferentes criterios que pueden ser utilizados para establecer las contribuciones de los empleados y para determinar diferencias salariales. Así, por ejemplo, las contribuciones puestas en consideración por Adams son muy diversas: el esfuerzo por producir un resultado y el resultado obtenido (Miller, 1999), la educación, la antigüedad, la edad (que también es a menudo correlacionada con la antigüedad), el sexo, la inteligencia, la capacidad, la condición social, el origen étnico, pero también la apariencia, el atractivo, la salud, la posesión de ciertas herramientas, las características de la esposa, las responsabilidades asumidas, los riesgos incurridos (incluido el riesgo de despido), entre otras. Sin embargo, a pesar de esta proliferación de criterios, ciertos indicadores han sido insuficientemente examinados, ya sea porque fueron clasificados como recompensas —Gangloff (1994) indica que las condiciones de trabajo podrían ser examinadas en términos de retribución, pero también podrían considerarse entre los riesgos asumidos y ser, así, examinadas en términos de contribución— o porque solo recientemente han recibido una conceptualización satisfactoria. Tal es el caso del respeto de la norma de obediencia y, más específicamente, del respeto de las órdenes emanadas de un superior jerárquico. Ciertos estudios han puesto en evidencia una valorización profesional de las conductas obedientes en los empleados (cf. para una revisión Gangloff, 2011).

Los estudios realizados en esta temática muestran que los asalariados obedientes reciben mejores pronósticos de logro profesional que sus homólogos no obedientes (Bucchioni, 2001; Dagot, 2000, Agosto, 2002) y que, respecto de la selección, los reclutadores eligen preferentemente a los primeros sobre los segundos (Bucchioni, 2001; Dagot, 2002, Agosto; Legrain & Dagot, 2005). Asimismo, otros trabajos muestran que la valorización de los individuos obedientes puede llevar a una patologización de los no obedientes, siendo considerados como personas con problemas mentales (cf. Dagot, 2004; Dagot & Castra, 2002). Por otro lado, si se diferencian las razones de tal obediencia y se las examina experimentalmente, se observa que los obedientes que basan su comportamiento en la legalidad (por ejemplo, porque consideran que deben obedecer a sus superiores jerárquicos, porque tienen un estatus más elevado) son preferidos a los obedientes por oportunismo, es decir, aquellos que obedecen por interés personal (Duchon & Gangloff, 2008). Es de destacar que estos resultados, obtenidos en Francia, se complementan con trabajos realizados en otros países, como Suiza (Gilles, Scheidegger & Toma, 2011) o Argentina. Así, por ejemplo, en Argentina se ha observado que los managers prefieren trabajar con empleados obedientes mucho más que rebeldes (Gangloff, Mayoral & Romero, 2008) y que los empleados son conscientes de esta preferencia (Gangloff & Mayoral, 2008).

En un estudio reciente, también llevado a cabo en Argentina (Gangloff et al., 2015), se examinaron las reglas de distribución de los salarios (igualdad, necesidad y equidad y los criterios de desempeño y de obediencia), con especial énfasis en las elecciones diferenciales de hombres y mujeres. Se puso en evidencia allí que, por un lado, la distribución de las primas entre los empleados difería efectivamente según el género de los participantes llamados a proponer tal distribución y, por el otro, sobre un plano general (hombres y mujeres agrupados): (a) que los repartos no igualitarios eran significativamente más frecuentes que los

igualitarios y (b) que, dentro del cuadro de reparto no igualitario, la distribución seguía principalmente la regla de equidad, siendo el desempeño y el grado de obediencia de los empleados los que determinaban las diferencias de distribución, mientras que el grado de necesidad no intervenía en tal decisión. Más precisamente, los empleados más productivos llevaban ventaja sobre los otros y los obedientes a las órdenes eran recompensados más allá de las razones de su obediencia (obediencia por convicción, legalismo u oportunismo), mientras que los desobedientes eran penalizados, aunque las órdenes que se les pidiera seguir fueran discriminatorias y se rehusaran por razones éticas. Pues bien, la cuestión a examinar ahora era si los responsables de tal distribución son conscientes de los criterios que toman en cuenta para realizarla.

El objetivo del presente artículo fue examinar si los distribuidores de las primas son o no conscientes de los elementos que determinan sus elecciones de reparto. Examinamos tal cuestión a título exploratorio, esto es, no establecimos hipótesis de trabajo al respecto.

## Método

### Participantes

El presente estudio integra una investigación mayor, cuya primera parte ya ha sido publicada (Gangloff et al., 2015). La muestra fue la misma: 480 participantes (240 hombres y 240 mujeres, con edades entre 21 a 63 años), todos ellos con empleo en diferentes empresas de la región centro de la Provincia de Buenos Aires (Argentina), contactados por azar y sobre la base de su participación voluntaria.

### Instrumento

Los participantes completaron la segunda parte del cuestionario utilizado en Gangloff et al. (2015). En la primera parte del cuestionario se les pedía que asesoraran al gerente director de una agencia de alquiler de propiedades en la distribución de una prima mensual de 18.000 pesos argentinos (equivalentes a 6.000 euros en aquel momento) entre sus seis vendedores y, más específicamente, que aconsejaran sobre la suma a asignar a uno de ellos (Sebastián), a partir de tres datos que lo caracterizaban y que correspondían a las siguientes tres variables independientes:

1. El hecho de tener o no necesidad (Sebastián tiene dos hijos pequeños y su mujer está sin trabajo/ Sebastián no tiene hijos y su mujer está en buena situación laboral).
2. Su eficacia basada en su desempeño (Sebastián es el 2° o el 5° mejor vendedor, según su desempeño).
3. Su comportamiento obediente o desobediente a un orden jerárquico de discriminación (el gerente pidió a sus empleados evitar alquilar las propiedades a extranjeros y más concretamente a personas nacidas en ciertos países latinoamericanos, como, por ejemplo, bolivianos), con tres opciones de tipo de obediencia: obediencia por legalismo (la persona considera que un empleado debe obedecer siempre a su jefe); obediencia por oportunismo (el empleado obedece por interés personal) o ideológica (la persona obedece por convicción, porque está de acuerdo con su jefe) y un caso de desobediencia (desobediencia por razones morales o éticas, esto es, la negación de la discriminación). La operacionalización de la variable obediencia/desobediencia, tal como fue presentada en los documentos distribuidos a los participantes, se muestra a continuación:

**Obediencia legalista.** *He aquí algunas informaciones sobre los miembros de mi equipo. Globalmente, estoy satisfecho con ellos: todos son serios y motivados en su trabajo. Sin embargo, he comprobado que Sebastián siempre ha respetado mis decisiones. Por ejemplo, desde que estoy en este puesto, observé que cada vez más propietarios se negaban a arrendarles su apartamento a personas nacidas en ciertos países latinoamericanos, como a los bolivianos. Puesto que son los propietarios los que nos dan de comer, pedí a mis empleados comerciales prestar atención a este aspecto y Sebastián está siempre de acuerdo. El tiene una regla: al jefe no hay que discutirle.*

**Obediencia oportunista.** *He aquí algunas informaciones sobre los miembros de mi equipo. Globalmente, estoy satisfecho con ellos: todos son serios y motivados en su trabajo. Sin embargo, he comprobado que Sebastián siempre ha respetado mis decisiones. Por ejemplo, desde que estoy en este puesto, observé que cada vez más propietarios se negaban a arrendarles su apartamento a personas nacidas en ciertos países latinoamericanos, como a los bolivianos. Puesto que son los propietarios los que nos dan de comer, pedí a mis empleados comerciales prestar atención a este aspecto y Sebastián está siempre de acuerdo. El cree que de esta manera obtendrá rápidamente un ascenso.*

**Obediencia ideológica.** *He aquí algunas informaciones sobre los miembros de mi equipo. Globalmente, estoy satisfecho con ellos: todos son serios y motivados en su trabajo. Sin embargo, he comprobado que Sebastián siempre ha respetado mis decisiones. Por ejemplo, desde que estoy en este puesto, observé que cada vez más propietarios se negaban a arrendarles su apartamento a personas nacidas en ciertos países latinoamericanos, como a los bolivianos. Puesto que son los propietarios los que nos dan de comer, pedí a mis empleados comerciales prestar atención a este aspecto y Sebastián está siempre de acuerdo. El comparte mi opinión: si son los propietarios los que nos dan de comer, hay que hacerles caso.*

**Rebeldía moral.** *He aquí algunas informaciones sobre los miembros de mi equipo. Globalmente, estoy satisfecho con ellos: todos son serios y motivados en su trabajo. Sin embargo, he comprobado que Sebastián discutía siempre algunas de mis decisiones. Por ejemplo, desde que estoy en este puesto, observé que cada vez más propietarios se negaban a arrendarles su apartamento a personas nacidas en ciertos países latinoamericanos, como a los bolivianos. Puesto que son los propietarios los que nos dan de comer, pedí a mis empleados comerciales prestar atención a este aspecto. El tema es que Sebastián prácticamente no lo tiene en cuenta jamás. Considera que no tiene que obedecerme si mis decisiones se oponen a sus principios.*

Las tres variables independientes fueron cruzadas con el fin de llegar a un diseño factorial de 16 casos, que condujo a la construcción de 16 cuestionarios, cada uno de los cuales fue respondido aleatoriamente por 30 encuestados (15 hombres y 15 mujeres). Cada participante fue confrontado a uno solo de los 16 cuestionarios. Asimismo, se pidió a cada participante que realizara una propuesta de reparto de prima.

En la segunda parte del cuestionario, que fue el objeto del presente estudio, cada participante debía responder a tres preguntas adicionales para indicar la importancia que le había dado en su propuesta, a cada una de las tres variables, en una escala de 1 a 4 puntos (*nada importante, poco importante, importante, muy importante*). Estas son las respuestas a las tres preguntas que analizamos aquí. Un ejemplo de cuestionario (con Sebastián 5°, desobediente y teniendo necesidad) puede observarse en el cuadro siguiente:

*El Sr. López le pide su consejo. He aquí la situación en la cual se encuentra. Inmuebles Argentinos es un gran grupo de venta y alquiler de bienes inmuebles. Reúne 26 agencias, aproximadamente del mismo tamaño, repartidas en toda la Argentina. Acabo de dejar un empleo de distribución mayorista y soy, desde hace algunos meses, gerente de una de estas agencias y responsable de un equipo de 6 empleados comerciales. He aquí algunas informaciones sobre los miembros de mi equipo:*

- *Son todos bastante jóvenes (alrededor de 26 años), con una antigüedad de 2 o 3 años, todos con la misma capacitación comercial.*
- *Son solteros o casados pero sin niños, a excepción de Sebastián, que es padre de dos niños pequeños. He sabido, además, que su esposa acaba de perder su empleo.*
- *Globalmente, estoy satisfecho con ellos: todos son serios y motivados en su trabajo. Sin embargo, he comprobado que Sebastián discutía siempre algunas de mis decisiones. Por ejemplo, desde que estoy en este puesto, observé que cada vez más propietarios se negaban a arrendarles su apartamento a personas nacidas en ciertos países latinoamericanos, como los bolivianos. Puesto que son los propietarios los que nos dan de comer, pedí a mis empleados comerciales tenerlo en cuenta. El tema es que Sebastián prácticamente no lo tiene en cuenta jamás. Considera que no tiene que obedecerme si mis decisiones se oponen a sus principios.*
- *Finalmente, he aquí la clasificación que hice de mis empleados comerciales con arreglo a su volumen de negocios: mejor comerciante Marcos; 2° Nicolás; 3° Laureano; 4° Mateo; 5° Sebastián; 6° Carlos.*

*Ahora bien, le pido su consejo en la siguiente situación. La sede central acaba de decidir realizar cada trimestre una clasificación de las agencias con arreglo a su rendimiento respectivo y, a partir de esta clasificación, pagar una prima que hay que repartir entre nuestros empleados comerciales. Acabo de ser informado que para este trimestre la prima de mis empleados comerciales es de 18.000 pesos. Tengo que repartir la totalidad de esta prima entre mis seis empleados comerciales, pudiendo hacerlo como lo desee: puedo darle el mismo importe a cada uno o decidir importes diferentes.*

1. *¿Cuál es, según usted, a partir de estos datos, la forma en que debería repartir la prima (tengo que distribuir la totalidad, pudiendo hacerlo como lo desee: darle el mismo importe a cada uno o decidir importes diferentes)?*
2. *¿Cuáles son los datos que han tenido en cuenta para repartir esta prima?*
  - 2.1. *Todos ellos son o solteros o casados pero sin niños, a excepción de Sebastián, que es padre de dos niños pequeños. He sabido, además, que su esposa acaba de perder su empleo. Esta información sobre Sebastián es: ¿Muy importante, Importante, Poco importante, o Para nada importante?*
  - 2.2. *Puesto que son los propietarios los que nos dan de comer, pedí a mis empleados comerciales evitar arrendarles a personas nacidas en ciertos países latinoamericanos, como a los bolivianos. El tema es que Sebastián prácticamente no lo tiene en cuenta jamás. Considera que no tiene que obedecerme si mis decisiones se oponen a sus principios. Esta información sobre Sebastián es: ¿Muy importante, Importante, Poco importante, o Para nada importante?*
  - 2.3. *Sebastián está penúltimo según su volumen de negocios. Esta información sobre Sebastián es: ¿Muy importante, Importante, Poco importante, o Para nada importante?*

## Procedimiento

Los participantes fueron contactados en su lugar de trabajo y a todos y cada uno de ellos se les explicó que se trataba de una investigación sobre los criterios de reparto de dinero a los empleados y que se les iba a pedir su opinión al respecto. Se les explicó también que se los iba a situar en un caso ficticio (de una sucursal de inmobiliaria) y que se les iba a pedir asesorar a la dirección respecto de este reparto de dinero. Se les pidió su consentimiento verbal para colaborar, haciéndoles saber que sus respuestas serían anónimas y que las mismas serían objeto de análisis estadísticos.

Luego de haber respondido el cuestionario en forma individual en su lugar de trabajo, se les proporcionó mayor información respecto a qué era lo que se estaba indagando, explicándoles, por ejemplo, que el cuestionario al que habían respondido era uno entre 16, indicándoles en detalle los contenidos y diferencias

entre los mismos. En muchos casos los entrevistados se entusiasmaron con el estudio y querían seguir hablando sobre lo que les había pasado en su propia experiencia laboral.

## Análisis de Datos

La importancia atribuida a cada una de las tres variables (necesidad, obediencia, desempeño) se calculó en base a la media para cada una de las escalas de 1 a 4 puntos (*nada importante, poco importante, importante, muy importante*). El tratamiento de los datos consistió en un análisis de varianza (ANOVA) factorial, de acuerdo al diseño: 2 (desempeño: 2° contra 5°) x 4 (obediencia: legalista versus oportunista versus ideológica versus desobediencia) x 2 (necesidad o no necesidad).

## Resultados

Los resultados del estudio de Gangloff et al. (2015), el que utilizó la misma muestra que este estudio y que informamos brevemente aquí, habían permitido observar, además de las diferencias de género, una distribución más frecuente de tipo no igualitaria que igualitaria, en cada uno de las 16 condiciones experimentales. El examen de los repartos no igualitarios había permitido constatar, asimismo, un efecto del factor Desempeño y del factor Obediencia/Desobediencia. Por tanto, la prima distribuida había sido siempre superior para los empleados clasificados 2°, en comparación con los clasificados 5°, cualquiera fuera la modalidad de la variable obediencia tenida en cuenta y cualquiera fuera la necesidad/no necesidad del empleado. En el mismo sentido, las tres condiciones de obediencia (legalismo, oportunismo y convicción) habían diferido globalmente de la cuarta condición, en la que el empleado desobedecía: para el caso de desobediencia, el monto de la prima atribuida había sido inferior respecto del monto de la prima propuesta para cada uno de los tres casos de obediencia, cualquiera fuera el nivel de necesidad/no necesidad del empleado (el único caso donde no había penalidad por desobediencia era aquel en que el empleado, estando 2°, no se encontraba bajo el estado de necesidad: así, tener buen desempeño y no estar en condición de necesidad había conducido a los participantes a legitimar la desobediencia). Esto es, el empleado que, por seguir sus principios morales, se rehusaba a ejecutar una orden de discriminación en contra de los extranjeros se encontraba penalizado respecto de las tres situaciones en las que sí obedecía. Por el contrario, las tres formas de obediencia no diferían entre ellas respecto de la prima atribuida, con una excepción: el empleado que estaba 5° y no se encontraba en estado de necesidad: este recibía una prima superior obedeciendo por convicción que obedeciendo por legalismo u oportunismo; obedecer al jefe por convicción para aquellos que no están bajo estado de necesidad constituía, para los participantes, una razón suficiente para compensar un mal desempeño (estar 5° sobre seis) y dar ventaja en la recompensa, respecto del que obedece por legalismo u oportunismo. Finalmente, no hubo efecto del factor Necesidad ni de ninguna de las cuatro interacciones entre los factores. Estos últimos resultados fueron llamativos, puesto que Leung y Bond (1984) han puesto de relieve la frecuencia de esta condicionalidad, es decir, su interacción. Para comprenderlo, una posibilidad es investigar si los asesores de los directivos son conscientes de las reglas de distribución que utilizan. Py y Somat (1991) han sugerido que quienes toman las decisiones no siempre son conscientes de las normas que aplican. Respecto de la situación presente, este argumento nos condujo a preguntarnos si los tomadores de decisiones son conscientes de la importancia que le dan a cada uno de los criterios de distribución propuestos.

Nuestro estudio abordó, en consecuencia, la importancia otorgada por los participantes a la información sobre el estado o no de necesidad, obediencia/desobediencia y desempeño.

### Importancia Real Otorgada al Hecho de Tener o No Necesidad en Comparación a la Importancia Declarada a Cada Uno de los Tres Factores Para el Pago de las Primas

El monto de la prima distribuida en función del hecho de tener o no necesidad no varía según las modalidades de las variables independientes estudiadas. Sin embargo, los participantes señalan tener en cuenta el hecho de tener o no necesidad: el ANOVA sobre la importancia que los participantes otorgan al hecho de tener o no necesidad varía según las condiciones experimentales, con un efecto principal del factor Necesidad,  $F(1, 478) = 60,25$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta^2 = 0,11$ , 95% IC [0,49, 0,82], y del factor Desempeño,  $F(1, 478) = 4,52$ ,  $p = 0,034$ ,  $\eta^2 = 0,01$ , 95% IC [0,01, 0,36]. Por el contrario, el factor Obediencia/Desobediencia no interviene,  $F(3, 476) = 1,65$ ,  $p = 0,177$  (Tabla 1).

En lo que hace al factor Desempeño, la importancia concedida a la información acerca de estar o no en situación de necesidad es globalmente más elevada para aquellos que se encuentran en el 5° lugar ( $n = 240$ ,

$M = 2,04$ ,  $DE = 0,98$ ) que para los que están en el 2° ( $n = 240$ ,  $M = 1,86$ ,  $DE = 0,99$ ). Cabe señalar, sin embargo, que esta diferencia en función del desempeño es distinta bajo la condición de necesidad (empleado clasificado en 5° lugar:  $n = 120$ ,  $M = 1,76$ ,  $DE = 0,90$ ; clasificado en 2° lugar:  $n = 120$ ,  $M = 1,48$ ,  $DE = 0,69$ ),  $F(1, 238) = 7,57$ ,  $p = 0,006$ ,  $\eta^2 = 0,03$ , 95% IC [0,08, 0,47], pero no cuando no existe el estado de necesidad (clasificado en 5° lugar:  $n = 120$ ,  $M = 2,32$ ,  $DE = 0,98$ ; clasificado en 2° lugar:  $n = 120$ ,  $M = 2,24$ ,  $DE = 1,10$ ),  $F(1, 238) = 0,20$ ,  $p = 0,655$ .

Tabla 1

*Promedios y Desviaciones Estándar de las Puntuaciones Otorgadas a la Importancia de la Información "Necesidad", Según Necesidad/No Necesidad, Desempeño y Obediencia/Desobediencia*

Obediencia/ desobediencia	Sebastián tiene la necesidad						Sebastián no tiene la necesidad					
	Sebastián 2°			Sebastián 5°			Sebastián 2°			Sebastián 5°		
	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>
Obediencia legalista	30	1,37	0,67	30	2,03	1,10	30	2,30	1,24	30	2,20	0,89
Obediencia oportunista	30	1,73	0,74	30	1,97	0,96	30	2,10	1,16	30	2,47	1,01
Obediencia ideológica	30	1,50	0,63	30	1,53	0,73	30	2,43	0,97	30	2,43	0,90
Desobediencia moral	30	1,33	0,66	30	1,53	0,63	30	2,13	1,04	30	2,17	1,12

*Nota.* A mayor promedio mayor es la importancia global asignada a la necesidad.

En lo que hace al factor Necesidad, la importancia concedida a esta información es mayor cuando el empleado no está en situación de necesidad ( $n = 240$ ,  $M = 2,28$ ,  $DE = 0,81$ ) que cuando lo está ( $n = 240$ ,  $M = 1,62$ ,  $DE = 1,04$ ). Esto se observa cuando el empleado está en 2° lugar (el empleado no tiene la necesidad:  $n = 120$ ,  $M = 2,24$ ,  $DE = 1,10$ ; el empleado tiene la necesidad:  $n = 120$ ,  $M = 1,48$ ,  $DE = 0,69$ ),  $F(1, 238) = 41,98$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta^2 = 0,15$ , 95% IC [0,53, 1,00], en 5° lugar (no necesidad:  $n = 120$ ,  $M = 2,32$ ,  $DE = 0,98$ ; necesidad:  $n = 120$ ,  $M = 1,76$ ,  $DE = 0,90$ ),  $F(1, 238) = 20,09$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta^2 = 0,08$ , 95% IC [0,31, 0,78], y también bajo las condiciones de obedecer por legalismo,  $F(1, 118) = 10,45$ ,  $p = 0,001$ ,  $\eta^2 = 0,08$ , 95% IC [0,18, 0,97], por oportunismo,  $F(1, 118) = 6,61$ ,  $p = 0,001$ ,  $\eta^2 = 0,05$ , 95% IC [0,08, 0,79], o por convicción,  $F(1, 118) = 38,27$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta^2 = 0,24$ , 95% IC [0,62, 1,21], o aun en situación de desobediencia,  $F(1, 118) = 19,08$ ,  $p < 0,001$ ,  $\eta^2 = 0,14$ , 95% IC [0,4, 1,04]. Las únicas condiciones en que no hay diferencias entre las informaciones de necesidad/no necesidad corresponden al caso en que el empleado obedece por legalismo y se encuentra en 5° lugar,  $F(1, 58) = 0,49$ ,  $p = 0,487$ , y en el caso en que obedece por oportunismo estando en 2° lugar,  $F(1, 58) = 2,37$ ,  $p = 0,129$ .

### Importancia Real Otorgada a la Obediencia/Desobediencia en Comparación a la Importancia Declarada a Cada Uno de los Tres Factores Para el Pago de las Primas

En Gangloff et al. (2015), los resultados en materia de montos de primas atribuidas indicaban una penalización de los empleados rebeldes (salvo para los casos en que clasificados 2°, no estaban bajo estado de necesidad) y una distribución idéntica para los tres casos de obediencia (con una sola excepción: aquel que estando 5° y bajo estado de necesidad, obedecía por convicción: en este caso, la prima distribuida era mayor que para aquel que obedecía por legalismo u oportunismo).

El ANOVA sobre la importancia otorgada a la información concerniente a la obediencia o desobediencia del empleado indicó un efecto principal del factor Obediencia/Desobediencia,  $F(3, 476) = 3,64$ ,  $p = 0,012$ ,  $\eta^2 = 0,02$ , 95% IC [0,02, 0,33]. Por el contrario, el factor Necesidad no interviene,  $F(1, 478) = 3,29$ ,  $p = 0,070$ ; de la misma manera, el factor Desempeño no tiene efecto,  $F(1, 478) = 0,05$ ,  $p = 0,817$  (Tabla 2).

La importancia otorgada a esta información es mayor bajo la condición en la que el empleado demuestra su rebeldía al desobedecer a su superior ( $n = 120$ ,  $M = 2,71$ ,  $DE = 1,06$ ), en comparación con las tres condiciones generales en las que el empleado demuestra su obediencia ( $n = 360$ ,  $M = 2,44$ ,  $DE = 0,95$ ),  $F(1, 478) = 7,42$ ,  $p = 0,006$ ,  $\eta^2 = 0,02$ , 95% IC [0,07, 0,48].

Tabla 2

*Promedios y Desviaciones Estándar de las Puntuaciones Otorgadas a la Importancia de la Información “Obediencia/Desobediencia”, Según Necesidad/No Necesidad, Desempeño y Obediencia/Desobediencia*

Obediencia/ desobediencia	Sebastián tiene la necesidad						Sebastián no tiene la necesidad					
	Sebastián 2°			Sebastián 5°			Sebastián 2°			Sebastián 5°		
	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>
Obediencia legalista	30	2,20	0,85	30	2,40	0,93	30	2,30	0,99	30	2,30	0,88
Obediencia oportunista	30	2,63	1,03	30	2,23	0,73	30	2,57	1,10	30	2,60	0,97
Obediencia ideológica	30	2,23	1,01	30	2,37	1,07	30	2,67	0,88	30	2,73	0,83
Desobediencia moral	30	2,53	1,17	30	2,80	0,89	30	2,83	1,02	30	2,70	1,18

*Nota.* A mayor promedio mayor es la importancia global asignada a la obediencia/desobediencia.

Más precisamente, esta diferencia se observa respecto de aquellos que se encuentran en la condición más desfavorable, es decir, los que están 5° lugar y en estado de necesidad: en ese caso, la información revela una mayor importancia en la condición de desobediencia ( $n = 60$ ,  $M = 2,80$ ,  $DE = 1,10$ ), en relación a las tres situaciones de obediencia ( $n = 180$ ,  $M = 2,33$ ,  $DE = 0,87$ ),  $F(1, 238) = 5,13$ ,  $p = 0,001$ ,  $\eta^2 = 0,04$ , 95% IC [0,08, 0,84]. Esta diferencia no se observó para los que están en estado de necesidad y 2° en desempeño (respectivamente,  $n = 60$ ,  $M = 2,53$ ,  $DE = 0,99$  y  $n = 60$ ,  $M = 2,35$ ,  $DE = 0,89$ ),  $F(1, 118) = 0,74$ ,  $p = 0,391$ , ni en el caso de los que no tienen la necesidad y están en 2° lugar ( $n = 60$ ,  $M = 2,83$ ,  $DE = 0,92$  y  $n = 60$ ,  $M = 2,51$ ,  $DE = 0,80$ , respectivamente),  $F(1, 118) = 2,45$ ,  $p = 0,120$ , o en 5° lugar ( $n = 60$ ,  $M = 2,70$ ,  $DE = 1,02$  y  $n = 60$ ,  $M = 2,54$ ,  $DE = 0,93$ , respectivamente),  $F(1, 118) = 0,57$ ,  $p = 0,451$ .

### Importancia Real Otorgada al Desempeño en Comparación a la Importancia Dada a Cada Uno de los Tres Factores Para el Pago de las Primas

En Gangloff et al. (2015), los resultados respecto de las primas atribuidas indicaban que los montos asignados eran siempre superiores para los empleados que están en 2° lugar, respecto de los que están en 5° lugar, cualquiera fuera la modalidad de la variable obediencia y cualquiera fuera la necesidad/no necesidad del empleado. Se observó, asimismo, que no hubo efecto de las cuatro interacciones entre los factores.

La importancia otorgada a la información relativa al desempeño no varía según el factor Obediencia/Desobediencia,  $F(3, 476) = 1,31$ ,  $p = 0,271$ , según el factor Desempeño,  $F(1, 478) = 1,86$ ,  $p = 0,174$ , y según el factor Necesidad,  $F(1, 478) = 0,16$ ,  $p = 0,689$ , tanto si el empleado está en el 2° lugar,  $F(1, 238) = 3,08$ ,  $p = 0,080$ , como si está en el 5°,  $F(1, 238) = 1,42$ ,  $p = 0,234$ . Esta importancia cambia, eso sí, por un efecto de interacción Desempeño x Necesidad,  $F(1, 478) = 4,35$ ,  $p = 0,037$ ,  $\eta^2 = 0,01$ , 95% IC [0,08, 0,55] (Tabla 3). Esta información es juzgada como más importante en los casos en que el empleado está 2° en desempeño ( $n = 120$ ,  $M = 3,30$ ,  $DE = 0,93$ ) que en los que está 5° ( $n = 120$ ,  $M = 2,99$ ,  $DE = 0,90$ ) en la situación de no estar en estado de necesidad,  $F(1, 238) = 5,37$ ,  $p = 0,021$ ,  $\eta^2 = 0,02$ , 95% IC [0,08, 0,55], mientras que esta diferencia no surge cuando se encuentra en esta situación de necesidad (respectivamente,  $n = 120$ ,  $M = 3,06$ ,  $DE = 1,01$  y  $n = 120$ ,  $M = 3,13$ ,  $DE = 0,99$ ),  $F(1, 238) = 0,40$ ,  $p = 0,528$ . De esta manera, el hecho de encontrarse en una situación favorable estimula a los participantes a dar mayor importancia al mérito del empleado en la distribución de la prima.

### Discusión y Conclusiones

En el presente estudio hemos pretendido examinar el nivel de consciencia de los asesores respecto de los tres criterios utilizados para decidir respecto de la distribución de las primas: el estado de necesidad, la obediencia y el desempeño.

Tabla 3

*Promedios y Desviaciones Estándar de las Puntuaciones Otorgadas a la Importancia de la Información “Desempeño”, Según Necesidad/No Necesidad, Desempeño y Obediencia/Desobediencia*

Obediencia/ desobediencia	Sebastián tiene la necesidad						Sebastián no tiene la necesidad					
	Sebastián 2°			Sebastián 5°			Sebastián 2°			Sebastián 5°		
	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>DE</i>
Obediencia legalista	30	2,77	1,04	30	3,07	0,87	30	3,30	0,95	30	3,07	1,05
Obediencia oportunista	30	2,90	0,88	30	3,13	0,82	30	3,07	0,94	30	3,00	1,02
Obediencia ideológica	30	3,33	0,76	30	3,20	0,76	30	3,37	0,56	30	2,93	0,94
Desobediencia moral	30	3,23	1,04	30	3,13	0,86	30	3,45	0,69	30	2,97	1,13

*Nota.* A mayor promedio mayor es la importancia global asignada al desempeño.

Los resultados respecto de las primas han indicado que los montos han variado en función del desempeño, siendo siempre superiores para aquellos empleados posicionados en 2° lugar, en comparación con los clasificados en 5° lugar, cualquiera sea la modalidad de la variable obediencia y cualquiera sea el estado de necesidad. Asimismo, los participantes confirman haber tomado en consideración la información concerniente al Desempeño. Sin embargo, la importancia asignada a este factor depende de que el empleado no esté bajo una situación de necesidad: solo cuando el empleado no tiene necesidad es que el conocimiento del desempeño tiene un efecto diferencial; en este caso, los participantes tienen más en cuenta este criterio si está 2° y no 5°. Este resultado va en línea con el obtenido por Dagot y Vallée (2010), quienes constataron el carácter condicional de la puesta en consideración del desempeño individual para decidir la atribución de una prima, a partir de tener en cuenta el desempeño del grupo.

En Gangloff et al. (2015), el segundo factor determinante en el reparto de la prima es la obediencia: los resultados sobre los montos de primas atribuidas arrojan una penalización del empleado rebelde, aunque tal desobediencia responda a razones morales (la única excepción a esta penalidad era cuando el empleado está 2° y no tiene necesidad), así como montos idénticos en las tres situaciones de obediencia (con una sola excepción: el empleado que, clasificado 5° y en estado de necesidad, obedece por convicción, recibe mayor prima que aquel que obedece por legalismo u oportunismo). Los resultados del ANOVA efectuado sobre la importancia otorgada a la información concerniente a la obediencia/desobediencia del empleado son coherentes con esta distribución efectiva de prima: la importancia otorgada a tal información es mayor dentro de la condición de rebeldía, en comparación con la condición de obediencia. Esta diferencia, que se observa globalmente —aunque más precisamente cuando el empleado se encuentra en la peor situación (5° y en estado de necesidad), lo que significa que la importancia otorgada a la información respecto de la obediencia/desobediencia fluctúa también según el desempeño del empleado y su grado de necesidad—, está totalmente alineada con los resultados de reparto de la prima en función del factor Obediencia (Gangloff et al., 2015).

Finalmente, es de destacar que el hecho de tener o no necesidad es igualmente una información tenida en cuenta por los participantes. El hecho de tener o no necesidad es un elemento que tiene mayor importancia para el empleado que, estando en estado de necesidad, está clasificado 5° respecto del que está clasificado 2°. Igualmente, tiene mayor importancia para el empleado que no está en situación de necesidad respecto del que tiene necesidad (con dos excepciones: aquellos que estando clasificados 5°, obedecen por legalismo, y los que estando 2°, obedecen por oportunismo). Sin embargo, los resultados concernientes al reparto de la prima no reflejan esta consideración: los montos de primas atribuidas son independientes del factor Necesidad (Gangloff et al., 2015). Existe aquí una falta de consciencia de los respondentes sobre los factores que impactan realmente en las decisiones de reparto salarial.

Una de las limitaciones del presente estudio responde a las características de la muestra, ya que no fue extraída de manera probabilística. Hemos consignado como datos pertinentes el género (240 hombres y 240 mujeres) y el estatus (todos empleados); sin embargo, considerar otros datos podría haber sido útil. Por ejemplo, podríamos haber medido el grado de creencia en un mundo justo laboral o el nivel de obediencia laboral de los participantes, aunque esto hubiera requerido de cuestionarios agregados, lo que muy probablemente hubiera desalentado la participación.

Finalmente, debe destacarse que el estudio se ha realizado en Argentina, es decir, en uno de los países más individualistas de América del Sur: Chui, Titman y Wei (2010), basándose en los trabajos de Hostdede (2001), constatan que el grado de individualismo de Argentina no es superior al nivel mundial, pero que sí es más elevado que el resto de los países de América Latina. Ellos atribuyen este hecho a la importante inmigración de origen europeo y al crecimiento de la clase media, observando, asimismo, que este individualismo coexiste con características colectivistas (como, por ejemplo, la importancia concedida a la familia y al pequeño grupo de relaciones personales). Entonces, los resultados obtenidos no son necesariamente reproducibles en forma idéntica en otros países de América Latina (ni aun dentro de Argentina, debido a sus diferentes orígenes migratorios), especialmente si se tiene en consideración el grado de individualismo-colectivismo que caracteriza a los diferentes países.

Nuevos estudios son, entonces, posibles. Uno de ellas podría ser una réplica del presente trabajo, agregando como variable complementaria y a título exploratorio el grado de creencia de los participantes en un mundo justo (Lerner & Simmons, 1966). Podemos, en efecto, hipotetizar que las personas que poseen una fuerte creencia en un mundo justo están más dispuestas a utilizar criterios en materia de JD y son, asimismo, más conscientes de ello. En el mismo sentido, la réplica de este trabajo en otros contextos culturales podría permitir, circunscribiendo precisamente tales contextos, examinar el eventual impacto cultural. No obstante, los resultados actuales ya ponen en evidencia un problema de toma de consciencia de los asesores respecto de los criterios que emplean en sus propuestas de distribución salarial y, tal vez, también de evaluación del personal, de una manera global. En consecuencia, los presentes resultados nos parecen susceptibles de conducir a los teóricos de la JD hacia nuevas líneas de investigación. Finalmente y en forma adicional a los aportes teóricos en materia de literatura consagrada a la JD en el medio organizacional, esperamos que estos resultados puedan suscitar en los asesores de los managers ciertas reflexiones acerca de sus prácticas habituales.

## Referencias

- Adams, J. S. (1963). Toward and understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436. doi:10.1037/h0040968
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York, NY: Academic Press.
- Altahayneh, Z. L., Khasawneh, A. & Abedalhafiz, A. (2014). Relationship between organizational justice and job satisfaction as perceived by Jordanian physical education teachers. *Asian Social Science*, 10(4), 131-138. doi:10.5539/ass.v10n4p131
- Arsenio, W. F. (2015). Moral psychological perspectives on distributive justice and societal inequalities. *Child Development Perspectives*, 9, 91-95. doi:10.1111/cdep.12115
- Aryee, S., Budhwar, P. S. & Chen, Z. X. (2002). Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 267-285. doi:10.1002/job.138
- Bartlett, C. A. & O'Connell, J. (1998). *Lincoln Electric: Venturing abroad* (Case 398-095). Boston, MA: Harvard Business School.
- Bies, R. J. (2001). Interactional (in)justice: The sacred and the profane. En J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 89-118). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Bies, R. J. & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. En R. J. Lewicki, B. H. Sheppard & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiation in organizations* (pp. 43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Bobocel, D. R. & Zdaniuk, A. (2005). How can explanations be used to foster organizational justice? En J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 469-498). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Bond, M. H., Leung, K. & Schwartz, S. (1992). Explaining choices in procedural and distributive justice across cultures. *International Journal of Psychology*, 27, 211-225. doi:10.1080/00207599208246876
- Bond, M. H., Leung, K. & Wan, K. C. (1982). How does cultural collectivism operate? The impact of task and maintenance contribution on reward distribution. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 13, 186-200. doi:10.1177/0022002182013002004
- Bucchioni, S. (2001). *Rôles respectifs de l'internalité et de l'allégeance dans l'évaluation professionnelle* [Roles específicos de la internalidad y la obediencia en la evaluación profesional] (Memoria de Magister no publicada), Département de Psychologie, Université de Reims Champagne-Ardenne, Reims, Francia.
- Chang, C. -C. & Dubinsky, A. J. (2005). Organizational justice in the sales force: A literature review with propositions. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 12(1), 35-71. doi:10.1300/J033v12n01\_03
- Chen, C. C., Meindl, J. R. & Hui, H. (1998). Deciding on equity or parity: A test of situational, cultural, and individual factors. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 115-129. doi:10.1002/(SICI)1099-1379(199803)19:2<115::AID-JOB867>3.0.CO;2-J
- Cheng, S. Y. (C.). (2014). The mediating role of organizational justice on the relationship between administrative performance appraisal practices and organizational commitment. *The International Journal of Human Resource Management*, 25, 1131-1148. doi:10.1080/09585192.2013.816864
- Chui, A. C. W., Titman, S. & Wei, K. C. J. (2010). Individualism and momentum around the world. *The Journal of Finance*, 65, 361-392. doi:10.1111/j.1540-6261.2009.01532.x
- Clayton, S. & Opatow, S. (2003). Justice and identity: Changing perspectives on what is fair. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 298-310. doi:10.1207/S15327957PSPR0704\_03
- Colquitt, J. A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400. doi:10.1037//0021-9010.86.3.386

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H. & Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology, 86*, 425-445. doi:10.1037//0021-9010.86.3.425
- Colquitt, J. A., Greenberg, J. & Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. En J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3-56). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Colquitt, J. A. & Jackson, C. L. (2006). Justice in teams: The context sensitivity of justice rules across individual and team contexts. *Journal of Applied Social Psychology, 36*, 868-899. doi:10.1111/j.0021-9029.2006.00047.x
- Colquitt, J. A. & Shaw J. C. (2005). How should organizational justice be measured? En J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 113-152). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Cropanzano, R. & Ambrose M. L. (2001). Procedural and distributive justice are more similar than you think: A monistic perspective and a research agenda. En J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 119-151). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. & Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational justice. *Academy of Management Perspectives, 21*(4), 34-48. doi:10.5465/AMP.2007.27895338
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. & Rupp, D. E. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior, 58*, 164-209. doi:10.1006/jvbe.2001.1791
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. En C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International review of industrial and organizational psychology* (Vol. 12, pp. 317-372). New York, NY: John Wiley & Sons.
- Dagot, L. (2000, Agosto). *L'allégeance et l'internalité dans le travail d'aide à l'insertion professionnelle : Le cas du bilan de compétences* [La obediencia y la internalidad en el trabajo de ayuda a la inserción profesional: el caso del balance de competencias]. Ponencia presentada en el 11<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française, Rouen, Francia.
- Dagot, L. (2002). *Normativité de l'allégeance et de l'internalité : Le cas des acteurs du marché de l'emploi* [Normatividad de la obediencia y de la internalidad] (Tesis de Doctorado no publicada), Université de Bordeaux II, Francia.
- Dagot, L. (2004). Conseiller et recruter : Des logiques sociales d'évaluation [Asesor y reclutador: las lógicas sociales de evaluación]. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale, 63*, 93-106.
- Dagot, L. & Castra, D. (2002). L'allégeance : Un principe des logiques d'aide à l'insertion professionnelle [La obediencia: un principio de lógica de ayuda a la inserción profesional]. *L'Orientation Scolaire et Professionnelle, 31*, 417-442. doi:10.4000/osp.3362
- Dagot, L. & Vallée, B. (2010). Contexte évaluatif, règles d'équité et d'égalité. Une approche stratégique de la justice distributive [Contexto evaluativo, reglas de equidad e igualdad. Una aproximación estratégica de la justicia distributiva]. *Psychologie du Travail et des Organisations, 16*, 255-276. doi:10.1016/S1420-2530(16)30148-0
- Demirel, Y. & Yücel, İ. (2013). The effect of organizational justice on organizational commitment: A study on automotive industry. *International Journal of Social Sciences, 2*(3), 26-37.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues, 31*(3), 137-149. doi:10.1111/j.1540-4560.1975.tb01000.x
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice : A social-psychological perspective*. New Haven, CT: Yale University Press.
- Di Fabio, A. & Bartolini, C. (2009). L'impact de la justice organisationnelle sur la satisfaction au travail et l'engagement affectif dans un hôpital italien [El impacto de la justicia organizacional sobre la satisfacción en el trabajo y el compromiso afectivo en un hospital italiano]. *Psychologie du Travail et des Organisations, 15*, 420-434. Extraído de <http://www.revue-pto.com/articles%20pdf/Decembre%202009/Vol%2015-4%20Article7.pdf>
- Dubet, F., Caillet, V., Cortéséro, R., Mélo, D. & Rault, F. (2006). *Injustices, l'expérience des inégalités au travail* [Injusticias, experiencia de desigualdades en el trabajo]. Paris, Francia: Seuil.
- Duchon, C. & Gangloff, B. (2008). Differential valorization of the unemployed persons according to the ideological or mercenary reason of their support versus non support for the allegiance norm. *Proceedings of the V<sup>th</sup> International Conference of Applied Psychology* (pp. 177-182). Timișoara, Rumania: Eurobit.
- El Akremi, A., Nasr, M. I. & Camerman, J. (2006). Justice organisationnelle : Un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences [Justicia organizacional: un modelo integrador de antecedentes y de consecuencias]. En A. El Akremi, S. Guerrero & J. -P. Neveu (Eds.), *Comportement organisationnel. Volume 2: Justice organisationnelle, enjeux de carrière et épuisement professionnel* [Comportamiento organizacional. Volumen 2: Justicia organizacional, cuestiones de carrera y desgaste profesional] (pp. 47-88). Bruxelles, Bélgica: De Boeck.
- Fast, N. & Berg, N. (1975). *The Lincoln Electric Company* (Case N° 376-028). Boston, MA: Harvard Business School.
- Fields, D., Pang, M. & Chiu, C. (2000). Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior, 21*, 547-562. doi:10.1002/1099-1379(200008)21:5<547::AID-JOB41>3.0.CO;2-I
- Folger, R. (1987). Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research, 1*, 143-159. doi:10.1007/BF01048013
- Folger, R. & Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Folger, R. & Konovsky, M. A. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *The Academy of Management Journal, 32*, 115-130. doi:10.2307/256422
- Gales, M. L. & Barzantny, C. (2000, Noviembre). *The cultural boundedness of organizational behavior constructs: The case of procedural and distributive justice*. Ponencia presentada en el 11<sup>ème</sup> Congrès de l'Association Francophone de Gestion des Ressources Humaines, Paris, Francia.
- Gangloff, B. (1994). L'estime de soi, et quelques autres variables différenciatrices de la satisfaction et de l'implication au travail [La autoestima y otras variables diferenciadoras de la satisfacción y de la implicación en el trabajo]. *Psychologie et Psychométrie, 15*, 5-32.
- Gangloff, B. (2011). La norme d'allégeance [La norma de obediencia]. En S. Laberon (Ed.), *Psychologie et recrutement : Modèles, pratiques et normativités* [Psicología y reclutamiento: modelos, prácticas y normas] (pp. 177-197). Bruxelles, Bélgica: De Boeck.
- Gangloff, B. & Mayoral, L. (2008). La percepción de los obreros, ejecutivos del nivel medio y sindicalistas argentinos respecto del nivel de alineación conveniente para ser reclutados. *Revista Interamericana de Psicología, 42*, 338-352.
- Gangloff, B., Mayoral, L. & Personnaz, B. (2015). Influencia del género en materia de discriminación en situaciones de justicia distributiva. *Boletín de Psicología, 113*, 71-92.
- Gangloff, B., Mayoral, L. & Romero, M. C. (2008). Influencia del nivel de alineación y del género sobre las decisiones de administración y de reclutamiento de personal en las empresas argentinas. *Boletín de Psicología, 94*, 23-45.

- Gilles, I., Scheidegger, R. & Toma, C. (2011). Who likes the rebels and who likes the allegiants? The role of membership and status in the judgment of rebel attributions. *International Review of Social Psychology*, 24(1), 83-106.
- Greenberg, J. (1988). Cultivating an image of justice: Looking fair on the job. *The Academy of Management Executive*, 2, 155-158. doi:10.5465/AME.1988.4275532
- Greenberg, J. (1995). *The quest for justice on the job: Essays and experiments*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Greenberg, J. (2001). The seven loose can(n)ons of organizational justice. En J. Greenberg & R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational justice* (pp. 245-272). Stanford, CA: Stanford University Press.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations* (2<sup>a</sup> ed.). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Hulin, C. L. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. En M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (2<sup>a</sup> ed.; Vol. 2, pp. 445-506). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- Ibrahim, M. E. & Perez, A. O. (2014). Effects of organizational justice, employee satisfaction, and gender on employees' commitment: Evidence from the UAE. *International Journal of Business and Management*, 9(2), 45-59. doi:10.5539/ijbm.v9n2p45
- Imran, R., Majeed, M. & Ayub, A. (2015). Impact of organizational justice, job security and job satisfaction on organizational productivity. *Journal of Economics, Business and Management*, 3, 840-845. doi:10.7763/JOEBM.2015.V3.295
- James, K. (1993). The social context of organizational justice: Cultural, intergroup and structural effects on justice behaviors and perceptions. En R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 21-50). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, power and conflict. *The Academy of Management Review*, 16, 416-441. doi:10.2307/258869
- Karim, F. & Rehman, O. (2012). Impact of job satisfaction, perceived organizational justice and employee empowerment on organizational commitment in semi-government organizations of Pakistan. *Journal of Business Studies Quarterly*, 3(4), 92-104.
- Kim, K. I., Park, H. -J. & Suzuki, N. (1990). Reward allocations in the United States, Japan, and Korea: A comparison of individualistic and collectivistic cultures. *The Academy of Management Journal*, 33, 188-198. doi:10.2307/256358
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26, 489-511. doi:10.1177/014920630002600306
- Konovsky, M. A. & Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707. doi:10.1037//0021-9010.76.5.698
- Legrain, H. & Dagot, L. (2005). Internalité et allégeance [Internalidad y obediencia]. En Institut National de L'Orientation et de L'Insertion Professionnelles, Direction de L'Ingénierie & Association Internationale de Psychologie du Travail de Langue Française, *Actes du Colloque International AFPA/INOIP/AIPTLF : L'approche psychologique du travail* [Actas del Coloquio Internacional AFPA/INOIP/AIPTLF: la aproximación psicológica del trabajo] (pp. 67-70). Lille, Francia: Editores.
- Lerner, M. J. & Simmons, C. H. (1966). Observer's reaction to the "innocent victim": Compassion or rejection? *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 203-210. doi:10.1037/h0023562
- Leung, K. (1988). Theoretical advances in justice behavior: Some cross-cultural inputs. En M. H. Bond (Ed.), *The cross-cultural challenge to social psychology* (pp. 218-229). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Leung, K. & Bond, M. H. (1984). The impact of cultural collectivism on reward allocation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 793-804. doi:10.1037/0022-3514.47.4.793
- Leung, K. & Park, H. -J. (1986). Effects of interactional goal on choice of allocation rule: A cross-national study. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37, 111-120. doi:10.1016/0749-5978(86)90047-6
- Leventhal, G. S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. En L. Berkowitz & E. Walters (Ed.), *Advances in experimental social psychology. Volume 9: Equity theory: Toward a general theory of social interaction* (pp. 91-131). New York, NY: Academic Press.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? En K. J. Gergen, M. S. Greenberg & R. H. Willis (Eds.), *Social exchange: Advances in theory and research* (pp. 27-55). New York, NY: Plenum Press. doi:10.1007/978-1-4613-5\_2
- Lind, E. A. (1994). Procedural justice and culture: Evidence for ubiquitous process concerns. *Zeitschrift für Rechtssoziologie*, 15, 24-36.
- Lind, E. A. & Earley, P. C. (1992). Procedural justice and culture. *International Journal of Psychology*, 27, 227-242. doi:10.1080/00207599208246877
- Lind, E. A. & Tyler, T. R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York, NY: Plenum Press.
- López-Cabarcos, M. A., Machado-Lopes-Sampaio-de Pinho, A. I. & Vázquez-Rodríguez, P. (2015). The influence of organizational justice and job satisfaction on organizational commitment in Portugal's hotel industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 56, 258-272. doi:10.1177/1938965514545680
- Martin, J. & Harder, J. W. (1994). Bread and roses: Justice and the distribution of financial and socioemotional rewards in organizations. *Social Justice Research*, 7, 241-264. doi:10.1007/BF02334833
- McFarlin, D. B. & Sweeney, P. D. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *The Academy of Management Journal*, 35, 626-637. doi:10.2307/256489
- Meng, F. & Wu, J. (2015). Merit pay fairness, leader-member exchange and job engagement. Evidence from Mainland China. *Review of Public Personnel Administration*, 35, 47-69. doi:10.1177/0734371X12453057
- Mikula, G., Petri, B. & Tanzer, N. (1990). What people regard as unjust: Types and structures of everyday experiences of injustice. *European Journal of Social Psychology*, 20, 133-149. doi:10.1002/ejsp.2420200205
- Miles, J. & Greenberg, J. (1993). Cross-national differences in preferences for distributive justice norms: The challenge of establishing fair resource allocations in the European community. En J. B. Shaw, P. S. Kirkbride, K. M. Rowland & G. R. Ferris (Eds.), *Research in personnel and human resource management* (pp. 133-156). Greenwich, CT: JAI Press.
- Miles, J. A. & Klein, H. J. (1998). The fairness of assigning group members to task. *Group & Organization Management*, 23, 71-96. doi:10.1177/1059601198231005
- Miller, D. (1999). *Principles of social justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Mladinic, A. & Isla, P. (2002). Justicia organizacional: entendiendo la equidad en las organizaciones. *Psykhe*, 11(2), 171-179.
- Moorman, R. & Byrne, Z. S. (2005). What is the role of justice in promoting organizational citizenship behavior? En J. Greenberg & J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 355-382). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Morris, M. & Leung, K. (2000). Justice for all? Progress in research on cultural variation in the psychology of distributive and procedural justice. *Applied Psychology*, 49, 100-132. doi:10.1111/1464-0597.00007

- Murphy-Berman, V. & Berman, J. J. (2002). Cross-cultural differences in perceptions of distributive justice: A comparison of Hong-Kong and Indonesia. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *33*, 157-170. doi:10.1177/0022022102033002003
- Murphy-Berman, V., Berman, J. J., Singh, P., Pachauri, A. & Kumar, P. (1984). Factors affecting allocation to needy and meritorious recipients: A cross-cultural comparison. *Journal of Personality and Social Psychology*, *46*, 1267-1272. doi:10.1037/0022-3514.46.6.1267
- Omar, A. (2006). Justicia organizacional, individualismo-colectivismo y estrés laboral. *Psicología y Salud*, *16*, 207-217.
- Omar, A., Uribe Delgado, H., Ferreira, M. C., Assmar, E. M. L., Oliveira Souto, S., Terrones González, A. & Flores Galaz, M. (2007). Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas y brasileras. *Revista Mexicana de Psicología*, *24*, 101-116. doi:243020635011
- Pérez-Arechaederra, D., García Ortiz, L. & Mora Simón, S. (2014). Perceived procedural organizational justice matters for the success of quality policies. *Journal of CENTRUM Cathedra*, *7*, 179-188. doi:10.7835/jcc-berj-2014-0101
- Pfeffer, J. & Langston, N. (1993). The effects of wage dispersion on satisfaction, productivity, and working collaboratively: Evidence from college and university faculty. *Administrative Science Quarterly*, *38*, 382-407. doi:10.2307/2393373
- Py, J. & Somat, A. (1991). Normativité, conformité et clairvoyance : Leurs effets sur le jugement évaluatif dans un contexte scolaire [Normatividad, conformidad y clarividencia: sus efectos sobre el juicio evaluativo en un contexto escolar]. En J. -L. Beauvois, R. V. Joule & J. -M. Monteil (Eds.), *Perspectives cognitives et conduites sociales* [Perspectivas cognitivas y conductas sociales] (Vol. 3, pp. 167-194). Cousselet, Suiza: DelVal.
- Sampson, E. E. (1986). Justice ideology and social legitimation: A revised agenda for psychological inquiry. En H. W. Bierhoff, R. L. Cohen & J. Greenberg (Eds.), *Justice in social relations* (pp. 87-102). New York, NY: Plenum Press.
- Shao, R., Rupp, D. E., Skarlicki, D. P. & Jones, K. S. (2013). Employee justice across cultures: A meta-analytic review. *Journal of Management*, *39*, 263-301. doi:10.1177/0149206311422447
- Shapiro, D. L. & Kirkman, B. L. (1999). Employees' reaction to the change to work teams: The influence of "anticipatory" injustice. *Journal of Organizational Change Management*, *12*, 51-66. doi:10.1108/09534819910255315
- Shaw, J. D., Gupta, N. & Delery, J. E. (2002). Pay dispersion and workforce performance: Moderating effects of incentives and interdependence. *Strategic Management Journal*, *23*, 491-512. doi:10.1002/smj.235
- Sheppard, B. H. & Tuchinsky, M. (1996). Micro-OB and the network organization. En R. M. Kramer & T. R. Tyler (Eds.), *Trust in organizations: Frontiers of theory and research* (pp. 140-165). Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Skitka, L. J. & Tetlock, P. E. (1992). Allocating scarce resources: A contingency model of distributive justice. *Journal of Experimental Social Psychology*, *28*, 491-522. doi:10.1016/0022-1031(92)90043-J
- Steiner, D., Trahan, W. A., Haptonstahl, D. E. & Fointiat, V. (2006). The justice of equity, equality, and need in reward distributions: A comparison of French and American respondents. *International Review of Social Psychology*, *19*(1), 49-74.
- Sweeney, P. D., McFarlin, D. B. & Inderrieden, E. J. (1990). Using relative deprivation theory to explain satisfaction with income and pay level: A multistudy examination. *The Academy of Management Journal*, *33*, 423-436. doi:10.2307/256332
- Thibaut, J. W. & Walker, L. (1975). *Procedural justice: A psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Tziner, A., Oren, L., Bar, Y. & Kadosh, G. (2011). Corporate social responsibility, organizational justice and job satisfaction: How do they interrelate, if at all? *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *27*, 67-72. doi:10.5093/tr2011v27n1a7
- Zhang, Y., Xu, B. & Zhang, J. (2015). Impact of procedural characteristics on justice perceptions of Chinese civil service candidates. *Public Personnel Management*, *44*, 543-558. doi:10.1177/0091026015607105
- Zhu, Y., Liu, C., Guo, B., Zhao, L. & Lou, F. (2015). The impact of emotional intelligence on work engagement of registered nurses: The mediating role of organisational justice. *Journal of Clinical Nursing*, *24*, 2115-2124. doi:10.1111/jocn.12807

Fecha de recepción: Agosto de 2015.

Fecha de aceptación: Junio de 2016.