

Influencia del género en materia de discriminación en situaciones de justicia distributiva

B. Gangloff, L. Mayoral y B. Personnaz

Bernard Gangloff es PhD en Psicología Social del Trabajo y de las Organizaciones y Profesor en la Universidad de Rouen (Francia). Luisa Mayoral es Doctora en Ciencias Económicas y Profesora de Teoría de la Organización en la Universidad Nacional del Centro de la Provincia de Buenos Aires. Bernard Personnaz es PhD. en Psicología Social y Director de Investigaciones en el Centro Nacional de la Investigación Científica en París (Francia).

Introducción

Investigadores y profesionales de la gestión de recursos humanos se han interesado desde hace tiempo por la justicia organizacional (Colquitt, Greenberg y Zapata-Phelan, 2005; Cropanzano, Bowen y Gilliland, 2007), pues el sentimiento de justicia/injusticia influye, en efecto, sobre las

conductas en el lugar del trabajo (Colquitt, Conlon, Wesson, Porter y Ng, 2001; Cropanzano y Greenberg, 1997; El Akremi, Nasr y Camerman, 2006). Así, interviene en la satisfacción laboral (Di Fabio y Bartolini, 2009; McFarlin y Sweeney, 1992), la intención de dimitir (Aryee, Budhwar y Chen, 2002; Greenberg, 1988, 1995), el compromiso organizacional (Di Fabio y Bartolini, 2009; Konovsky y Folger, 1989), el rendimiento laboral (Chang y Dubinsky, 2005; Fields, Pang y Chiu, 2000; Konovsky y Cropanzano, 1991; Miles y Klein, 1998; Shaw Gupta y Delery, 2002), los comportamientos de ciudadanía organizacional (Moorman y Byrne, 2005), la resistencia al cambio (Kirkmann y Shapiro, 1999), etc.

La justicia organizacional es generalmente concebida como un conjunto de tres elementos (Cropanzano, Byrne, Bobocel y Rupp, 2001; Konovsky, 2000): la justicia distributiva (que se refiere a la distribución de los recursos: *cf.* Cropanzano y 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 y Tyler, 1988; Thibaut y Walter, 1975) y la justicia interaccional (*cf.* Bies 2001; Bies y 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 y Cropanzano, 1998) y un eje informativo (que se refiere a la justificación de las prácticas y decisiones, como en Bobocel y Zdaniuk, 2005, y en Colquitt y Shaw, 2005). No obstante, y respecto de este último punto, en algunos trabajos (por ejemplo, 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.

El concepto de justicia distributiva (JD) es empleado para designar dos clases de situaciones: aquellas en las que hay una interacción de intercambio con otros y donde se comparan los beneficios y las inversiones de cada uno (como en las situaciones de negociación entre un comprador y un vendedor) y aquellas en las que dos personas reciben un beneficio de un tercero (por ejemplo, dos empleados que reciben salarios de un empleador). Refiriéndose al segundo de los casos, Gales y Barzantny (2000) señalan que la investigación en JD tiene dos formas de análisis. La primera se ubica desde el punto de vista del receptor de los recursos distribuidos para examinar su percepción de la justicia y las consecuencias en su comportamiento (sobre todo en términos de desempeño) de dicha percepción (Vaquero y Levine, 1992; Hulin, 1991; Pfeffer y Langston, 1993; Sweeny, Inderieden y McFarlin, 1990). La segunda se centra en el decisor de la asignación y en su elección de la regla distributiva (Cropanzano y Greenberg, 1997; Deutsch, 1975; Kabanoff, 1991; Leventhal, 1976; Skitka y Tetlock, 1992). Los teóricos de la justicia distributiva (Deutsch, 1975, 1985; Leventhal, 1976; Sampson, 1986) distinguen en efecto, tres modos de distribución: la igualdad, también llamada paridad (a todos se les paga de manera idéntica, independientemente de sus contribuciones individuales) y dos modos desiguales: en uno de ellos, acorde a la equidad (que recompensa los méritos y atiende a la contribución de cada uno) y en el otro, acorde a la necesidad (a cada cual se le paga de acuerdo a lo que necesita)

El criterio del mérito se basa en los trabajos de Adams (1963, 1965) que complementa las investigaciones sobre la teoría de intercambio social (Blau, 1964; Gouldner, 1960; Homans, 1961; Kelly y Thibaut, 1978) donde examina, no la justicia sino la injusticia, analizando sus antecedentes y consecuencias, con el objetivo de desarrollar una teoría de la inequidad. Según esta teoría, el individuo establecerá un ratio entre sus retribuciones y sus contribuciones, y comparará este ratio en relación con los de los demás. Los pagos por mérito se asocian 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

(por ejemplo, Fast y Berg, 1975; James, 1993; Martin y Harder, 1994). Las retribuciones al mérito pueden ser así consideradas como incitaciones a producir más y mejor (Sheppard y Tuchinsky, 1996). Ellas exacerbaban la competencia interindividual (Kabanoff, 1991) en detrimento del espíritu de equipo y de la armonía de grupo. Por el contrario, la regla de la igualdad se asocia con la preservación de esta armonía (Chen, Meindl y Hui, 1998; Cropanzano y Ambrose, 2001; Leventhal, 1976) y la identificación con el grupo (Sheppard y Tuchinsky, 1996). Supone así, relaciones de fuerte interdependencia entre los individuos, mientras que la equidad se observa sobre todo dentro de las situaciones de baja interdependencia (Chen, Meindl y Hui, 1998). Asimismo, para algunos (Dubet, 2006, p250), las clases populares son las más vinculadas a la igualdad. Finalmente, respecto de la regla de necesidad, ella es de mayor aplicación por aquellos que desean fomentar el bienestar de cada uno de los individuos (Steiner, Trahan, Haptonstahl y Fointiat, 2006), observándose especialmente en contextos restrictivos como las organizaciones familiares.

Asimismo, se ha constatado que la regla preferida depende notablemente de la cultura (Bond, Leung y Schwartz, 1992; James, 1993; Leung, 1988; Leung y Bond, 1984; Leung y Park, 1986; Lind, 1994; Lind y Early, 1992; Mikula, Petri y Tanzer, 1990; O'Connell et Bartlett, 1998). Dubet (2006, p84) encontró que los europeos (a excepción de los checos), privilegiaban las necesidades, luego el mérito y por último, la igualdad. Para comprender más precisamente los elementos culturales que conducen a estas diferencias, ciertos investigadores (como Leung y Park, 1986) han utilizado el modelo de Hofstede (1980, 1991) de individualismo-colectivismo cultural, distancia jerárquica (relacionada a una mayor o menor aceptación de las inequidades sociales), control de la incertidumbre, masculinidad-feminidad (que remite a la mayor o menor permeabilidad de roles entre hombres y mujeres) y el dinamismo confucionista. 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 (Bond, Leung y Wan, 1982; Clayton y Opatow, 2003; Greenberg, 2001; Kim, Park y Suzuki, 1990; Miles y Greenberg 1993; Morris y Leung, 2000; Murphy-Berman y Berman, 2002; Murphy-Berman, Berman, Singh, Pachauri y Kumar, 1984). Más precisamente, se ha constatado que los norteamericanos utilizan preferentemente la equidad (James, 1993; Leung y Bond, 1984; Miles y Greenberg, 1993), los chinos y los coreanos la igualdad (Kim, Park y Suzuki, 1990; Leung y Bond, 1984), y los indonesios, la necesidad (Murphy-Berman y Berman, 2002). Con todo, en un reciente meta-análisis, Shao, Rupp, Skarlicki y Jones (2013) han observado 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 directi-

vos. 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 americanos prefieren la equidad independientemente de la situación social, mientras que los chinos utilizan la equidad de manera condicional: ellos la emplean cuando se trata de personas fuera de su grupo social, pero que 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, está claro que la elección de la regla depende de diversos factores, como la naturaleza de la situación social, la escasez de los recursos a asignar (Skitka y Tetlock, 1992) y también, la naturaleza de esos recursos (Martin y Harder, 1994).

Si la regla de necesidad puede considerarse como basada en un número limitado de índices, el empleo de la equidad, por el contrario, puede estar referido a numerosos criterios. Las contribuciones puestas en consideración por Adams son, en efecto, 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), etc.

Sin embargo, a pesar de esta perfilación, 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 entrar entre los riesgos asumidos y ser así examinadas en términos de contribución) o porque sólo 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. Varios estudios han puesto en evidencia una valorización profesional de las conductas obedientes en los empleados (*cf.* para una revisión, Gangloff, 2011), es decir, una valorización profesional de las explicaciones y comportamientos que preservan el ambiente social -especialmente la jerarquía-, de todo cuestionamiento y así resguardan la perennidad de la dicha jerarquía. 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, 2002), y que respecto de la selección, los reclutadores eligen preferentemente los primeros sobre los segundos (Bucchioni, 2001; Dagot, 2002; Legrain y Dagot, 2005, respecto de una vasta campaña de reclutamiento de obreros de la industria automovilística en relación al examen de 1018

candidatos). Asimismo, otros trabajos muestran que la valorización de los individuos obedientes puede llevar a una patologización de los no obedientes, siendo así considerados como personas con problemas mentales (*cf.* Dagot y Castra, 2002, sobre 118 asesores de Misiones Locales; y Dagot, 2004, sobre una población de consejeros y reclutadores). Por otro lado, si se efectúa la diferenciación según 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 status más elevado) son preferidos a los obedientes por oportunismo, es decir, a aquellos que obedecen por interés personal (Duchon y Gangloff, 2008). Es de destacar que estos resultados, obtenidos en Francia, se complementan con trabajos realizados en otros países, como Suiza (Gilles, Scheidegger y Toma, 2011) o Argentina. Así, por ejemplo, en Argentina se ha observado que los managers prefieren mucho más trabajar con empleados obedientes que con rebeldes (Gangloff y Mayoral, 2008b), y que los empleados son conscientes de esta preferencia (Gangloff y Mayoral, 2008a). Sin embargo, ni en Europa ni en ningún otro continente, esa valorización de la obediencia ha sido enfrentada o puesta en cuestión con los trabajos sobre justicia organizacional. Podría considerarse que la preferencia de los reclutadores por los individuos obedientes remite a la justicia distributiva, pero ésta sería una interpretación de resultados *a posteriori*, desconectada de los objetivos de los estudios que condujeron a estos resultados, siendo así, poco satisfactoria desde un plano conceptual.

Es propósito de este trabajo integrar formalmente la obediencia con la justicia distributiva, al considerar esa variable como una contribución susceptible de recibir una retribución, de la misma manera que el desempeño. Esto ha conducido a los autores del presente trabajo a examinar la influencia de tres variables dentro de una situación de distribución salarial entre diferentes empleados: el desempeño del empleado (y más exactamente su desempeño en su función: *cf.* Touzé, 2005), su estado de necesidad, y su obediencia/no obediencia a una orden de su superior jerárquico, teniendo en cuenta las razones de tal obediencia/no obediencia. Más precisamente, sobre este último aspecto, a partir de los trabajos de Monin, Sawyer y Marquez (2008), que ponen en escena la idea del rebelde moral, resulta interesante integrar también este tipo de no obediencia junto a las tres formas de obediencia (obediencia legalista, oportunista e ideológica). Finalmente, puesto que varios trabajos sobre la adhesión a la norma de obediencia se llevaron a cabo en Argentina, se eligió justamente Argentina como el primer lugar de indagación de estos nuevos interrogantes.

Así, se ha examinado la regla preferencial utilizada por los empleados —hombres y mujeres— en situación de distribuir una prima salarial

tomando en consideración (en lo que concierne a la equidad), por un lado el desempeño de los empleados, y por el otro el grado de obediencia/rebeldía a una orden jerárquica discriminatoria, obediencia/rebeldía justificada en diferentes razones (obediencia por legalismo, obediencia por interés, obediencia por convicción y rebeldía por razones éticas). Y atendiendo a que los trabajos anteriores han puesto en evidencia una valorización de la obediencia, postulamos, en un plano hipotético 1) que la regla de equidad suplantarán a las reglas de necesidad y de igualdad; 2) que bajo este criterio de equidad, la importancia de la obediencia será comparable a la del desempeño; 3) que la distribución de salarios será más consecuente con los asalariados obedientes (sobre todo con los obedientes legalistas o por convicción) que con los asalariados rebeldes.

Método

En este estudio realizado en Argentina, y en el entorno de trabajo, se confronta —en forma individual y sobre la base de la propia voluntad—, a 480 empleados (240 hombres y 240 mujeres) a un caso concreto en el que deben aconsejar al responsable de una agencia inmobiliaria en relación al reparto de una prima de 18.000 pesos argentinos entre 6 empleados. Más precisamente, los participantes deben proponer la suma que aconsejarán distribuir a uno de los vendedores (Sebastián) en función de tres contenidos informativos que corresponden a tres variables independientes:

1) Sebastián está o no en estado de necesidad (Sebastián tiene dos hijos y su esposa está desempleada o Sebastián no tiene hijos y su esposa está en buena situación económica).

2) Sebastián tiene un mejor o peor desempeño (Sebastián es el segundo o el quinto mejor vendedor).

3) Sebastián obedece o no una orden jerárquica discriminatoria (el gerente demanda a sus empleados que eviten alquilar inmuebles a extranjeros), existiendo tres razones que son invocadas para la obediencia: a) obediencia por legalismo, esto es que Sebastián obedece porque considera que un empleado debe obedecer a su jefe ; b) obediencia por interés, es decir, Sebastián obedece porque espera obtener algo a cambio de su jefe) y c) obediencia por convicción, es decir, Sebastián comparte el punto de vista de su jefe) y una para la desobediencia (Sebastián decide no obedecer por razones morales, es decir, por no estar de acuerdo con tal discriminación): *cf.* anexo 1.

El entrecruzamiento de estas tres variables independientes permite arribar a un plan factorial de 16 casos, que da lugar a la construcción de 16 cuestionarios, cada uno de los cuales es respondido aleatoriamente por 30 empleados (15 hombres y 15 mujeres) (*cf.* tabla 1). Por ejemplo, los 30 participantes que son confrontados a la situación 1 reciben la información construida con los datos de que Sebastián se encuentra en

estado de necesidad, está segundo en el ranking de vendedores según su desempeño y obedece siempre a su jefe por legalismo; los 30 participantes que son confrontados a la situación 2 reciben una información similar pero aquí Sebastián está quinto en el ranking, y así cada grupo de 30 empleados es confrontado a una situación específica respecto de las tres variables independientes (cf. anexo 2: Sebastián en la situación 1).

Tabla 1
Las 16 situaciones del plan factorial

	Sebastián está en estado de necesidad		Sebastián no está en estado de necesidad	
	Sebastián 2 ^{do}	Sebastián 5 ^{to}	Sebastián 2 ^{do}	Sebastián 5 ^{to}
El obedece porque cree que un empleado debe obedecer a su jefe	1	2	9	10
El obedece a su jefe por interés	3	4	11	12
El obedece porque piensa igual que su jefe	5	6	13	14
El desobedece a su jefe por razones morales	7	8	15	16

Resultados

Número de distribuciones igualitarias y no igualitarias

La distribución de las primas es examinada primeramente en función de su carácter igualitario versus no igualitario (Tabla 2). Se observa globalmente que los participantes prefieren las distribuciones no igualitarias ($N=366$, que corresponden a un 76%) a las igualitarias ($N=114$, que corresponden a un 24%), $\chi^2(1, N=480)=132.30, p<.001$.

Esta desproporción entre los repartos no igualitarios e igualitarios aparece en todas las situaciones experimentales, siendo las diferencias entre las situaciones experimentales, no significativas.

No obstante, se registra una tendencia, pero únicamente respecto de las participantes femeninas ($\chi^2(1, N=120)=3.16, p<.10$), entre las situaciones en las que el empleado, clasificado segundo, está en estado de necesidad (distribución no igualitaria $N=41$, igualitaria $N=19$) en comparación a aquellas en que no está en esa situación (no igualitaria $N=50$, igualitaria $N=10$). Así, respecto de aquellos empleados cuyo desempeño es elevado (segundo mejor vendedor) las mujeres tienden a utilizar más

el criterio de igualdad para los que están en una buena situación económica que con respecto a los empleados que están en un estado de necesidad.

Tabla 2

Distribución de las respuestas igualitarias y no igualitarias en torno a la asignación de la prima acorde las condiciones experimentales y según el género de los participantes

	Sebastián está en estado de necesidad				Sebastián no está en estado de necesidad			
	Sebastián 2 ^{do}		Sebastián 5 ^{to}		Sebastián 2 ^{do}		Sebastián 5 ^{to}	
	Igual	No	Igual	No	Igual	No	Igual	No
El obedece porque cree que un empleado debe obedecer a su jefe	8	22	9	21	3	27	6	24
	4H 4M 11H11M		5H4M 10H11M		2H1M 13H14M		4H2M 11H13M	
El obedece a su jefe por interés	7	23	8	22	5	25	8	22
	2H 5M 13H10M		4H 4M 11H11M		2H 3M 13H12M		3H 5M 12H10M	
El obedece porque piensa igual que su jefe	9	21	5	25	9	21	8	22
	5H 4M 10H11M		3H 2M 12H13M		5H 4M 10H11M		8H 0M 7H15M	
El desobedece a su jefe por razones morales	11	19	8	22	4	26	6	24
	5H 6M 10H 9M		4H 4M 11H11M		2H 2M 13H13M		0H 6M 15H 9M	

Importe de las primas distribuidas: análisis globales

Los datos sobre los importes de las primas distribuidas a los empleados según las condiciones experimentales (Tabla 3) muestran un efecto principal del factor Desempeño: $F(1,478)=209.73, p<.001$ como así también del factor Tipo de obediencia/desobediencia: $F(3,476)=5.22, p<.001$, mientras que el factor Necesidad no es significativo: $F(1,478)=0.32, ns$. Finalmente, ninguna de las cuatro interacciones entre los factores conduce a efectos significativos.

El factor Desempeño juega un rol mayor en la distribución de la prima: la prima atribuida es siempre superior en los casos en que Sebastián está clasificado segundo, respecto de los casos en que está quinto. Así, se observa de manera sistemática:

Cuando obedece por legalismo, teniendo necesidad $F(1,58)=26.17, p<.001$, o no $F(1,58)=41.68, p<.001$,

Cuando obedece por oportunismo, teniendo la necesidad $F(1,58)=24.61, p<.001$, o no $F(1,58)=33.40, p<.001$,

Cuando obedece por convicción, teniendo la necesidad $F(1,58)=15.67, p<.001$, o no $F(1,58)=10.50, p<.01$,

Y hasta cuando desobedece por razones morales, teniendo la necesidad $F(1,58)=20.61, p<.001$, o no $F(1,58)=47.77, p<.001$.

Tabla 3

Medias y desviaciones estándar de los importes de las primas distribuidas según las condiciones experimentales (cuanto mayor es la puntuación, mayor es la prima distribuida). Nota: los casos igualitarios también fueron incluidos a efectos de los cálculos y estadísticas

	Sebastián está en estado de necesidad		Sebastián no está en estado de necesidad	
	Sebastián 2 ^{do}	Sebastián 5 ^{to}	Sebastián 2 ^{do}	Sebastián 5 ^{to}
El obedece porque cree que un empleado debe obedecer a su jefe	M 3920.83	M 2568.33	M 3953.33	M 2246.40
	DS 993.25	DS 1108.47	DS 896.92	DS 875.02
El obedece a su jefe por interés	M 4000.00	M 2688.33	M 3840.00	M 2312.00
	DS 1414.21	DS 1085.62	DS 651.44	DS 822.37
El obedece porque piensa igual que su jefe	M 3732.33	M 2685.67	M 3810.67	M 2953.80
	DS 608.83	DS 1403.31	DS 1044.05	DS 1497.08
El desobedece a su jefe por razones morales	M 3398.33	M 2198.00	M 3738.67	M 1911.33
	DS 1296.31	DS 677.87	DS 666.12	DS 676.90

Las condiciones experimentales sobre las tres formas de obediencia (por legalismo, interés o convicción) no arrojan diferencias entre ellas respecto del monto de prima distribuido. Sin embargo, en el caso en que Sebastián está clasificado quinto y no se encuentra en estado de necesidad, se observa una prima superior respecto del caso en que Sebastián obedece por convicción ($M=2953.80$ pesos) en relación a los casos en que obedece por legalismo ($M=2246.40$ pesos) $F(1,58)=7.11, p<.01$ o por oportunismo ($M=2312.00$ pesos) $F(1,58)=5.89, p<.05$.

Por otra parte, las tres condiciones de obediencia difieren globalmente de la cuarta condición en que el empleado desobedece para respetar sus propios principios morales $F(1,478)=14.74, p<.001$. El monto de la prima es significativamente inferior bajo la condición de desobediencia ($M=2811.58$ pesos) en relación a los montos de las primas propuestas bajo las condiciones de obediencia por legalismo ($M=3172.22$ pesos) $F(1,238)=7.44, p<.01$, por interés ($M=3210.08$) $F(1,238)=9.09, p<.01$ o por

convicción ($M= 3295.62$) $F(1,238)=13.41$, $p<.001$. Así, el empleado que, por seguir sus principios morales, desobedece, se encuentra penalizado en relación a las tres situaciones en las que obedece —cualquiera sea la razón de tal obediencia— al poner en marcha un comportamiento de discriminación hacia los extranjeros proveniente de su jefe. Esta penalización de la desobediencia se da tanto cuando el empleado está clasificado segundo y se encuentra en estado de necesidad $F(1,118)=5.07$, $p<.05$, como cuando está quinto y está en estado de necesidad $F(1,118)=4.33$, $p<.05$, al igual que cuando está quinto y no está en estado de necesidad $F(1,118)=7.54$, $p<.01$. El único caso donde tal penalización no se observa se da en el caso en que el empleado está segundo y no está en estado de necesidad $F(1,118)=0.36$, ns. Tal situación parece ser suficiente para los participantes para legitimar aquella desobediencia.

Importe de la prima distribuida: análisis por género

Al igual que se observó en los resultados generales precedentes, se registra aquí para cada una de las poblaciones, un efecto principal muy marcado del factor Desempeño, tanto para los hombres: $F(1,238)=149.00$, $p<.001$ como para las mujeres $F(1,238)=74.81$, $p<.001$; como así también existe un efecto principal significativo del factor Obediencia/Desobediencia, tanto para la población masculina $F(3,236)=4.82$, $p<.01$ (Tabla 4) como para la femenina $F(3,464)=2.75$, $p<.05$ (Tabla 5).

Tabla 4

Medias y desviaciones estándar de los importes de primas distribuidas por la población masculina según las condiciones experimentales. A mayor puntuación, mayor prima distribuida.

	Sebastián está en estado de necesidad		Sebastián no está en estado de necesidad	
	Sebastián 2 ^{do}	Sebastián 5 ^{to}	Sebastián 2 ^{do}	Sebastián 5 ^{to}
El obedece porque cree que un empleado debe obedecer a su jefe	M 4185.00 SD 956.64	M 2373.33 SD 770.40	M 4120.00 SD 1109.18	M 2553.33 SD 992.74
El obedece a su jefe por interés	M 4300.00 SD 1373.21	M 1966.67 SD 1058.08	M 3933.33 SD 615.77	M 2057.33 SD 673.92
El obedece porque piensa igual que su jefe	M 3603.33 SD 578.94	M 2500.00 SD 1322.34	M 3614.67 SD 657.33	M 3122.20 SD 1111.75
El desobedece a su jefe por razones morales	M 3236.67 SD 1667.17	M 2044.00 SD 791.32	M 3830.67 SD 644.84	M 1529.33 SD 400.06

Tabla 5

Medias y desviaciones estándar de los importes de primas distribuidas por la población femenina según las condiciones experimentales. A mayor puntuación, mayor prima distribuida

	Sebastián está en estado de necesidad		Sebastián no está en estado de necesidad	
	Sebastián 2 ^{do}	Sebastián 5 ^{to}	Sebastián 2 ^{do}	Sebastián 5 ^{to}
El obedece porque cree que un empleado debe obedecer a su jefe	M 3656.67	M 2763.33	M 3766.67	M 1939.47
	SD 989.38	SD 1367.54	SD 613.67	SD 631.36
El obedece a su jefe por interés	M 3700.00	M 3410.10	M 3746.67	M 2566.67
	SD 1436.76	SD 453.64	SD 693.71	SD 898.74
El obedece porque piensa igual que su jefe	M 3861.33	M 2871.33	M 4006.67	M 2785.40
	SD 630.08	SD 1502.25	SD 1320.43	SD 1829.16
El desobedece a su jefe por razones morales	M 3560.00	M 2352.00	M 3646.67	M 2293.33
	SD 803.39	SD 524.26	SD 696.54	SD 690.20

Si bien globalmente, no se registra ninguna diferencia significativa entre las dos poblaciones, se observa, sin embargo, una interacción significativa Desempeño x Género: $F(1,464)=6.33$, $p<.02$. Así, para los que están bien clasificados (segundos en el ranking de vendedores), los montos de las primas repartidas no difieren de manera significativa por el género de los participantes. Por el contrario, la diferencia entre hombres y mujeres es significativa si se encuentran clasificados en quinto lugar: $F(1,238)=7.45$, $p<.01$, donde las mujeres se muestran más generosas ($M=2622.70$) que los hombres ($M=2268.27$).

Los análisis parciales efectuados entre las condiciones de obediencia y de desobediencia para los hombres por un lado, y para las mujeres, por el otro, indican que los primeros penalizan más la desobediencia ($M=2660.17$) que la obediencia (para las tres condiciones: $M=3194.10$): $F(1,238)=13.42$, $p<.01$, mientras que las mujeres son más moderadas en la diferenciación de los montos atribuidos en función de tal tipo de comportamiento (desobediencia $M=2963.00$, obediencia para las tres condiciones $M=3256.19$): $F(1,238)=3.72$, $p<.10$.

Por otro lado, si se considera la situación de desobediencia, se observa que las mujeres son más generosas que los hombres al tener en cuenta el Desempeño. Esto es, en los casos en que Sebastián está quinto (es decir mal clasificado), ellas se muestran más compasivas que los hombres, atribuyendo un monto mayor (mujeres $M=2322.66$, hombres $M=1786.66$): $F(1,58)=4.36$, $p<.05$, hecho que no verifica cuando Sebastián está bien clasificado (mujeres $M=3603.33$, hombres $M=3533.67$).

Esta compasión más marcada por parte de las mujeres no se observa para las condiciones de obediencia por legalismo (mujeres $M=2351.40$, hombres $M=2463.33$), o por convicción (mujeres $M=2828.36$, hombres $M=2811.10$). Esta sólo aparece bajo la condición de obediencia por interés (mujeres $M=2988.38$, hombres $M=2012.00$): $F(1,118)=14.14$, $p<.001$. Asimismo, se observa que las mujeres evalúan favorablemente, respecto de los hombres, esta obediencia por interés cuando Sebastián está clasificado quinto.

Un examen más detallado sobre los hombres muestra que estos recompensan la obediencia por sobre la desobediencia en los dos casos siguientes: para aquellos empleados que están clasificados segundos y no se encuentran en estado de necesidad (obedientes $M=4029.44$, desobedientes $M=3236.67$): $F(1,58)=7.40$, $p<.01$ y para aquellos que están clasificados quintos y no se encuentran en estado de necesidad (obedientes $M=2577.62$, desobedientes: $M=1529.33$): $F(1,58)=12.93$, $p<.001$. Por otro lado, las diferencias entre obediencia y desobediencia, no son significativas para los casos en que Sebastián es el más desfavorecido (es decir, cuando se encuentra clasificado quinto y está en situación de necesidad: obedientes $M=2280.00$, desobedientes= 2044.00) ni tampoco en los casos en que Sebastián es el más favorecido (es decir, cuando se encuentra clasificado segundo y no está en situación de necesidad: obedientes $M=3889.33$, desobedientes $M=3830.67$).

Respecto a las mujeres, se constata que ellas no tienen en cuenta el comportamiento de obediencia/desobediencia en las tres situaciones siguientes: en los casos en que Sebastián está en el estado de necesidad y clasificado segundo (obediencia $M=3739.33$, desobediencia $M=3560.00$), en los casos en que Sebastián no está en el estado de necesidad y clasificado segundo (obediencia $M=3840.00$, desobediencia $M=3646.67$), y en los casos en que Sebastián no está en estado de necesidad y está clasificado quinto (obediencia $M=2430.51$, desobediencia $M=2293.33$). Sólo el caso en que Sebastián en estado de necesidad y clasificado quinto, conduce a las mujeres a tener en cuenta la variable obediencia/desobediencia y a proponer una prima mayor para la obediencia que para la desobediencia (obediencia $M=3014.92$, desobediencia $M=2352.00$): $F(1,58)=4.71$, $p<.05$.

Para resumir, los hombres tienen en cuenta tanto la obediencia/desobediencia, como la naturaleza de tal obediencia para los casos en que Sebastián está en situación de necesidad y bien clasificado (segundo), o no tiene la necesidad y se encuentra mal clasificado (quinto), pero no en los casos extremos: cuando está en la peor de las condiciones (en estado de necesidad y mal clasificado) y cuando está en la mejor de las condiciones (fuera del estado de necesidad y bien clasificado). Por el contrario, las mujeres toman en cuenta la información acerca de la obediencia/desobediencia, sólo en los casos en que Sebastián se encuentra en situación de desventaja total (esto es, por estar en situa-

ción de necesidad y mal clasificado). En tal caso, ellas proponen montos más elevados cuando Sebastián obedece que cuando desobedece.

Discusión y conclusión

En primer lugar, los resultados indican que en lo que hace a los tres criterios de reparto propuestos por los teóricos de la justicia distributiva (igualdad, necesidad, equidad), para la muestra, es principalmente la regla de equidad la que es aplicada (la igualdad es poco utilizada, de la misma manera que ocurre con un eventual reparto inequitativo basado en el criterio de necesidad). Más concretamente, los dos criterios de distribución no igualitarios utilizados por los participantes del presente estudio son el desempeño y obediencia de los empleados.

La prima atribuida es, en efecto, sistemáticamente superior en los casos en que el empleado está clasificado segundo que quinto, y esto sin tener en cuenta si el empleado está o no en situación de necesidad o su posicionamiento en términos de obediencia/desobediencia.

El segundo factor determinante en el reparto de la prima es la obediencia, aunque es preciso remarcar que las razones de tal obediencia no intervienen prácticamente en las decisiones de distribución, siendo solamente la dicotomía obediencia/no obediencia la que juega en este estudio. Respecto del primer punto (las tres razones de la obediencia) sólo vale la pena remarcar que solamente en el caso en que el empleado está clasificado quinto y no está en estado de necesidad, la prima es más importante cuando la obediencia es adoptada por convicción que cuando lo es por legalismo o por oportunismo.

Un resultado interesante es asimismo el hecho de que la prima es casi-sistemáticamente menos importante para aquellos casos en que el empleado desobedece, aunque el motivo se asiente sobre fundamentos éticos (la única excepción a tal penalización para la desobediencia se observa en los casos en que el empleado está segundo y no se encuentra en estado de necesidad). Este resultado va en el sentido de aquellos habitualmente obtenidos en los trabajos sobre obediencia (*cf.* por ejemplo Gangloff 2011), pero de trabajos en los cuales no se había examinado el caso de la rebeldía moral. Lo que surge aquí contradice los hallazgos de Monin, Sawyer y Marquez (2008): estos autores no observaron un rechazo por parte de los evaluadores en este caso, sino que, por el contrario, se encontraron con una valorización. El hecho de que el estudio se haya realizado con estudiantes norteamericanos puede ayudar a explicar tal diferencia en los resultados.

Este estudio posee ciertas limitaciones. Así, por ejemplo, no se ha solicitado a los participantes precisar su edad, o sector de actividad... En efecto, no se han considerado estas características susceptibles de intervenir en tanto variables independientes complementarias. Sin embargo, otras características como la experiencia previa en la distribución

de primas podrían tener un efecto. Nuevas perspectivas y nuevos estudios, son entonces posibles. No obstante y a la espera de nuevos trabajos, es posible afirmar que aunque el desempeño es un criterio esencial de evaluación del personal, no es el único: la obediencia al jefe también interviene. El empleado obediente es notablemente más apreciado que el empleado rebelde, cualquiera sea la razón de su obediencia, y aún en el caso en que su rebeldía responda a motivos éticos de no discriminación. Este resultado, que pone en evidencia la primacía de la obediencia sobre la moralidad o la legalidad de las órdenes, nos parece susceptible de conducir a los teóricos de la justicia distributiva hacia nuevas líneas de investigación. Por otro lado, esperamos que pueda suscitar, en los managers, ciertas reflexiones acerca de sus prácticas.

Finalmente, es necesario remarcar que hombres y mujeres no siguen las mismas reglas, en especial, en relación a los criterios que utilizan para repartir las primas de manera diferencial. Las mujeres se muestran más generosas que los hombres en los casos en que un empleado tiene bajo desempeño, y penalizan menos la desobediencia que sus homólogos masculinos, sobre todo cuando la desobediencia proviene de un asalariado de bajo desempeño. Ellas se diferencian también en que aceptan la obediencia por interés más que los hombres, en especial para los empleados de bajo desempeño, y más aún, si están en estado de necesidad. Estas diferencias pueden constituirse en un aporte teórico dentro de los estudios de género y en materia de prácticas de gestión.

Referencias

- Adams, J.S. (1963). Toward and understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz L. (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (vol. 2, pp. 267-299). New-York y London: Academic Press.
- Aryee, S., Budhwar, P. y Xiong Chen, Z. (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.
- Bies, R. (2001). Interactional (in)justice: the sacred and the profane. En J. Greenberg y R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organizational Justice* (pp. 89-118). Stanford, CA: Stanford University.
- Bies, R.J. y Moag, J.S. (1986). Interactional justice: communication criteria for fairness. En B. Sheppard (Ed.), *Research on negotiation in organizations* (pp.43-55). Greenwich, CT: JAI Press.
- Blau, P. M. (1964). Interaction: social exchange, *International Encyclopedia of the Social Sciences* (pp. 452-457). New York: The Free Press.
- Bobocel, D.R. y Zdaniuk, A. (2005). How explanations can be used to foster organizational justice. En J. Greenberg y J.A. Colquitt (Eds), *Handbook of organizational justice* (pp. 329-354). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Bond, M.H., Leung, K. y Schwartz, S. (1992). Explaining choices in procedural and distributive justice across cultures, *International Journal of Psychology*, 27, 211-225.

- Bond, M. H., Leung, K. y 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.
- Bucchioni, S. (2001). *Rôles respectifs de l'internalité et de l'allégeance dans l'évaluation professionnelle*. Mémoire non publié. Reims: Université de Reims Champagne-Ardenne, Dpt de Psychologie.
- Chang, C.C. y Dubinsky, A.J. (2005). Organizational justice in the sales force: a literature review with propositions. *Journal of Business to Business Marketing*, 12, 35-71
- Chen, C.C., Meindl, J.R. y Hui, H. (1998). Deciding on equity or parity: a test of situational, cultural and individual factors. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 115-129.
- Clayton, S. y Opatow, S. (2003). Justice and identity: changing perspectives on what is fair. *Personality and Social Psychology Review*, 7(4), 298-310.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J., Conlon, D., Wesson, M., Porter, O. y Ng, Y. (2001). Justice at the millennium: a meta-analytic review of 25 years of organizational justice research. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Colquitt, J., Greenberg, J. y Zapata-Phelan, C. P. (2005). What is organizational justice? A historical overview of the field. En J. Greenberg y J. A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3-56). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Colquitt J.A. y Shaw J.C. (2005). How should organizational justice be measured? En J. Greenberg y J.A. Colquitt (Eds), *Handbook of organizational justice* (pp. 113-152). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Cowherd, D.M. y Levine, D.I. (1992). Product quality and pay equity between lower-level employees and top management: An investigation of distributive justice theory. *Administrative Science Quarterly*, 37, 302-320.
- Cropanzano R. y Ambrose M.L. (2001). Procedural and organizational justice are more similar than you think: a monistic perspective and a research agenda. En J. Greenberg y R. Cropanzano (Eds), *Advances in organizational justice* (pp. 119-151). Stanford: Stanford University Press.
- Cropanzano, R., Bowen, D. E. y Gilliland, S. W. (2007). The management of organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4), 34-48.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel, D. R. y Rupp, D. R. (2001). Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice. *Journal of Vocational Behavior*, 58, 164-209.
- Cropanzano, R. y Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: tunneling through the maze. En C.L. Cooper y I.T. Robertson (Eds.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 12, pp. 317-372). New York: John Wiley & Sons.
- Dagot, L. (2000, août). *L'allégeance et l'internalité dans le travail d'aide à l'insertion professionnelle: le cas du bilan de compétences*. Communication au 11^{ème} Congrès International de Psychologie du Travail de Langue Française, Rouen.
- Dagot, L. (2002). *Normativité de l'allégeance et de l'internalité : le cas des acteurs du marché du travail*. Thèse de doctorat en psychologie. Bordeaux: Université de Bordeaux 2.
- Dagot, L. (2004). Conseiller et recruter: des logiques sociales d'évaluation. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 63, 93-106.
- Dagot, L. y Castra, D. (2002). L'allégeance: un principe des logiques d'aide à l'insertion professionnelle. *L'orientation Scolaire et Professionnelle*, 31(3), 417-442.

- Dagot, L. y Vallée, B. (2010). Contexte évaluatif, règles d'équité et d'égalité. Une approche stratégique de la justice distributive. *Psychologie du Travail et de Organisations*, 16(3), 255-276.
- Deutsch, M. (1975). Equity, equality and need: what determine which value will be used as the basis of distributive justice? *Journal of Social Issues*, 31, 137-149.
- Deutsch, M. (1985). *Distributive justice*. New Haven: Yale University Press.
- Di Fabio, A. y Bartolini, F. (2009). L'impact de la justice organisationnelle sur la satisfaction au travail et l'engagement affectif dans un hôpital italien, *Psychologie du Travail et des Organisations*, 15(4), article en ligne
- Duchon, C. y 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 5th International Conference of Applied Psychology* (pp. 177-182). Timisoara, Roumanie: Editura Eurobit.
- Dubet, F. (2006). *Injustices, l'expérience des inégalités au travail*. Paris: Seuil.
- El Akremi, A., Nasr, M.I. y Camerman, J. (2006). Justice organisationnelle: un modèle intégrateur des antécédents et des conséquences. En A. El Akremi, S. Guerrero y J.P. Neveu (Eds.), *Comportement Organisationnel* (vol. 2, pp. 47-90). Bruxelles: De Boeck.
- Fast, N. y Berg, N. (1975). *Lincoln Electric*. Cambridge, MA: The President and Fellows of Harvard College.
- Fields, D., Pang, M. y Chiu, C. (2000). Distributive and procedural justice as predictors of employee outcomes in Hong Kong. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 547-562.
- Folger, R. (1987) Distributive and procedural justice in the workplace. *Social Justice Research*, 1, 143-159.
- Folger, R. y Cropanzano, R. (1998). *Organizational justice and human resource management*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Folger, R. y Konovsky, M. (1989). Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), 115-130.
- Gales, M. L. y Barzantny, C. (2000, novembre). *The cultural boundedness of organizational behavior constructs: the case of procedural and distributive justice*. Communication au 11^{ème} Congrès de l'Association francophone de gestion des ressources humaines, Paris.
- Gangloff, B. (1994). L'estime de soi, et quelques autres variables différenciatrices de la satisfaction et de l'implication au travail. *Psychologie et de Psychométrie, Revue de Langue Française*, 15, 5-32.
- Gangloff, B. (2011). La norme d'allégeance. En S. Laberon (Ed.), *Psychologie et recrutement* (pp. 177-197). Bruxelles: De Boeck.
- Gangloff, B. y Mayoral, L. (2008a). La percepción de los obreros, ejecutivos del nivel medio y sindicalistas argentinos respecto del nivel de alineación conveniente para ser reclutados. *Interamerican Journal of Psychology*, 42(2), 338-352.
- Gangloff, B. y Mayoral, L. (2008b). 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. y Toma, C. (2011). Who likes the rebels and who likes the allegiants? The role of membership and status in the judgment of rebel attributions. *Revue Internationale de Psychologie Sociale*, 24(1), 83-106.
- Gouldner, A. (1960). The norm of reciprocity, *American Sociological Review*, 25, 165-167.
- Greenberg, J. (1988). Cultivating an image of justice: looking fair on the job. *Academy of management executive*, 2, 155-158.

- Greenberg, J. (1995). *The quest for the justice on the job. Essays and experimentations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Greenberg, J. (2001). The seven loose canons of organizational justice. En J. Greenberg y R. Cropanzano (Eds), *Advances in organizational justice* (pp. 245-272). Stanford: Stanford University Press.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. London: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organisations*. London: McGraw-Hill.
- Homans, G.C. (1961). *Social behavior: its elementary forms*. New-York: Harcourt, Brace.
- Hulin, C.L. (1991). Adaptation, persistence, and commitment in organizations. En M. Dunnette y L.M. Hough (Eds), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 445-506). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- James, K (1993). The social context of organizational justice: culture, intergroup and structural effects on justice behaviors and perceptions. En R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: approaching fairness in human resources management* (pp. 21-50). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Ass.
- Kabanoff, B. (1991). Equity, equality, poxer and conflict. *Academic of Management Review*, 16(2), 416-441.
- Kelly, H.H. y Thibaut, J.W. (1978). *Interpersonal Relations: a theory of Interdependence*. New York: Wiley.
- Kim, K.I., Park, H. y Suzuki, N. (1990). Reward allocations in the United States, Japan and Korea: a comparison of individualistic and collectivistic cultures. *Academy of Management Journal*, 33, 188-198.
- Konovsky, M. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26, 489-511.
- Konovsky, M y Cropanzano, R. (1991). The perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance, *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- Legrain, H. y Dagot, L. (2005). Internalité et allégeance. *Actes du Colloque AFPA/INOIP/AIPLF « l'Approche Psychologique du Travail »* (pp. 65-70). Lille: AFPA/AIPTLF.
- Leung, K. (1988). Theoretical advances in justice behavior: some cross-cultural inputs. En M.H. Bond (Ed.), *The cross-cultural challenge of social psychology* (pp. 218-229). Newbury Park, CA: Sage.
- Leung, K. y Bond, M.H. (1984). The impact of cultural collectivism on reward allocation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 47, 793-804.
- Leung, K. y 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.
- Leventhal, G.S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. En L. Berkowitz y E. Walters (Ed.). *Advances in experimental social psychology* (vol. 9, pp. 91-131). New-York: Academic Press.
- Leventhal, G.S. (1980). What should be done with equity theory? En K.J. Gergen, M.S. Greenberg y R.H. Willis (Ed.), *Social exchange: advances in theory and research* (pp. 27-55). New York : Plenum.
- Lind, E.A. (1994). Procedural justice and culture: evidence for ubiquitous process concerns. *Zeitschrift für Rechts-Soziologie*, 15, 24-36.
- Lind, E.A. y Earley, P.C. (1992). Procedural justice and culture. *International Journal of Psychology*, 27, 227-242.
- Lind, E.A. y Tyler, T.R. (1988). *The social psychology of procedural justice*. New York: Plenum.

- Martin, J. y Harder, J.W. (1994). Bread and roses: justice and the distribution of financial and socio-emotional rewards in organizations. *Social Justice Research, 7*, 241-26.
- McFarlin, D. y Sweeney, P. (1992). Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal, 35*(3), 626-637.
- Mikula, G., Petri, B. y Tanzer, N. (1990). What people regard as unjust: Types and structures of everyday experience of injustice. *European Journal of Social Psychology, 20*, 133-149.
- Miller, D. (1999). *Principles of Social Justice*. Cambridge, Mass: Harvard University Press.
- Miles, J. y Greenberg, J. (1993). Cross-national differences in preferences for distributive justice norms: the challenge of establishing fair resources allocations in the European community. En J.B. Shaw, P.S. Kirkbride y K.M. Rowland (Eds), *Research in personal and human resources management* (pp. 133-156). Greenwich, C.T.: JAI Press.
- Miles, J.A. y Klein, H.J. (1998). The fairness of assigning group members to task. *Group and Organization Studies, 23*(1), 71-97.
- Monin, B, Sawyer, PJ y Marquez, MJ. (2008). The rejection of moral rebels: resenting those who do the right thing. *Journal of Personality and Social Psychology, 95*(1), 76-93.
- Moorman, R. y Byrne, Z.S. (2005). What is the role of justice in promoting organizational citizenship behavior? En J. Greenberg y J.A. Colquitt (Eds), *Handbook of organizational justice* (pp. 355-382). Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Morris, M.W. y Leung, KK. (2000). Justice for all? Progress en research on cultural variation in the psychology of distributive and procedural justice. *Applied Psychology: an International Review, 49*, 100-132.
- Murphy-Berman, V. y Berman, J.J. (2002). Cross-cultural differences in perception of distributive justice: a comparison of Hong-Kong and Indonesia. *Journal of Cross-cultural Psychology, 33*, 157-170.
- Murphy-Berman, V., Berman, J.J., Singh, P., Pachauri, A. y Kumar, P. (1984). Factors affecting allocation to needy and meritorious recipients: a cross-cultural comparison. *Journal of Personality and Social Psychology, 46*, 1267-1272.
- O'Connell, J. y Bartlett, C. A. (1998). *Lincoln Electric: Venturing Abroad*. Cambridge, MA: The President and Fellows of Harvard College.
- Pfeffer, J. y 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.
- Sampson, E.E. (1986). Justice ideology and social legitimation: a revised agenda for psychological inequity. En H.W. Bierhoff, R.L. Cohen y J. Greenberg (Eds), *Justice in social relations* (pp. 87-102). New York: Plenum Press.
- Shao, R., Rupp, D.E., Skarlicki, D.P. y Jones, K.S. (2013). Employee justice across cultures: a meta-analytic review. *Journal of Management, 39*(1), 263-301.
- Shapiro, D.L. y 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.
- Shaw, J.D., Gupta, N. y Delery, J.E. (2002). Pay dispersion and work force performance: moderating effects of incentives and interdependence. *Strategic Management Journal, 23*, 491-512.
- Sheppard, B. y Tuchinsky, M. (1996). Micro-OB and the network organization. En R. Kramer et T. Tyler (Eds), *Trust in organizations: frontiers of theory and research* (pp. 140-165). Thousand Oaks, CA: Sage publications.

- Skitka, L.J. y Tetlock, P.E. (1992). Allocating scarce resources: a contingency model of distributive justice. *Journal of Experimental Social Psychology, 28*, 33-37.
- Soudan, C. y Gangloff, B. (2011). Impact de l'allégeance en ses dimensions idéologique et mercenaire sur les réactions aux injustices professionnelles. *Psychologia Resurselor Umane, 9(2)*, 36-53.
- Steiner, D., Trahan, W.A., Haptonstahl, D.E. y 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*, 49-74.
- Sweeny, P. D., McFarlin, D.B. y Inderrieden, E.J. (1990). Using relative deprivation theory to explain satisfaction with income and pay level: A multistudy examination. *Academy of Management Journal, 33*, 423-436.
- Thibaut, J. y Walter, L. (1975). *Procedural justice: a psychological analysis*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Touzé, P.A. (2005). Personality and prediction of performance in the workplace. *Le Travail Humain, 68(1)*, 37-53.
- Wagstaff, G.F., Huggins, J.P. y Perfect T.J. (1993). Equity, equality and need in the adult family. *The Journal of Social Psychology, 133(4)*, 439-443.

Anexo 1: Operacionalización de la variable “Obediencia”

Obediencia por legalismo:

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. Él tiene una regla: al jefe no hay que discutirle**.

Obediencia por interés:

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 por convicción:

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 por razones éticas:

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.**

Anexo 2: caso 1

El Sr. Lopez 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 (en 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 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. Él tiene una regla: al jefe no hay que discutirle.

Finalmente, he aquí la clasificación que hice de mis empleados comerciales con arreglo a su volumen de negocios:

Clasificación de mis 6 empleados comerciales
Mejor comerciante : Marcos
2° : Sebastián
3° : Laureano
4° : Mateo
5° : Nicolás
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,

Cual 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.

Mis 6 empleados comerciales	Hay 18.000 pesos para repartir. ¿Puede Ud. indicar el monto que me aconseja asignar a cada uno?
Marcos	
Sebastián	
Laureano	
Mateo	
Nicolas	
Carlos	

Su edad: Su sexo: Su ocupación/profesión:

¡¡MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACION!!