

VINCULACIONES DEL ALOCENTRISMO- IDIOCENTRISMO CON LAS PERCEPCIONES DE JUSTICIA EN EL TRABAJO

Alicia Graciela Omar.¹

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) Argentina

Hugo Uribe-Delgado

Universidad Nacional de Rosario- Argentina

Resumen

El objetivo del presente estudio fue analizar las posibles vinculaciones entre el alocentrismo-idiocentrismo y las percepciones de justicia organizacional. Se estudió una muestra integrada por 429 empleados (270 varones y 159 mujeres), de empresas públicas y privadas argentinas, localizadas en la zona centro del país. La totalidad de la muestra completó un cuadernillo integrado por una hoja de datos personales, la adaptación argentina de la Escala de Justicia Organizacional de Colquitt y la escala de Familia Idiocéntrica-Alocéntrica de Lay y colaboradores. Inicialmente se efectuaron análisis de correlaciones entre la totalidad de las variables para la muestra completa. Posteriormente, se procedió al cálculo de coeficientes de correlación en función del género y del tipo de empresa (pública o privada) por ser estas características sociodemográficas las que presentaron asociaciones significativas con las variables de interés. Desde el punto de vista del género, las mujeres (mayoritariamente alocéntricas) presentaron las mayores percepciones de justicia interpersonal e informacional. Mientras que los varones (mayoritariamente idiocéntricos) presentaron las mayores percepciones de justicia distributiva y procedimental. En función del tipo de empresa se observó que los empleados públicos, mayoritariamente alocéntricos, mostraron las mayores percepciones de justicia interpersonal (recibir un tratamiento digno y respetuoso por parte de quienes toman las decisiones procedimentales y distributivas) y de justicia informacional (recibir informaciones y explicaciones pertinentes a las decisiones tomadas). En cambio, entre los empleados de empresas privadas, mayoritariamente idiocéntricos, se registraron asociaciones muy significativas entre su orientación axiológica y sus percepciones de justicia procedimental y distributiva. Se discuten los resultados a la luz de las fortalezas y limitaciones del estudio. Se ofrecen sugerencias para futuras investigaciones en el área.

Palabras claves: Justicia Organizacional, Valores Personales, Alocentrismo, Diocentrismo.

Abstract

The aim of this study was to analyze the possible association between allocentrism-ideocentrism, and perceptions of organizational justice. Participants were 429 employees (270 men and 159 women) of public and private Argentinean companies, located in the center of the country. The entire sample filled out the Argentinean validation of Colquitt' Organizational Justice Scale, and Lay' Allocentric-Ideocentric Family Scale. Initially, a correlation analysis was made between all variables for the full sample. Then, we proceeded to calculate correlation

1 Para comunicarse con los autores pueden escribir a: agomar@arnet.com.ar

coefficients by gender and type of organizations (public or private) because these characteristics showed significant associations with variables of interest. From the point of view of gender, women (mostly allocentrics) had the highest perceptions of interpersonal and informational justice. By contrast, men (mostly ideocentrics) had the highest perceptions of distributive and procedural justice. Depending on the type of company it was noted that public employees, mostly allocentrics, showed the greatest interpersonal and informational justice perceptions; however, among employees of private companies, mostly ideocentrics, there were highly significant associations between axiological orientation and their perceptions of procedural and distributive justice. Results are discussed in light of the strengths and limitations of the study. Suggestions are offered for future research in the area.

Key words: Organizational Justice, Personnel Values, Allocentrism, Ideocentrism.

El concepto de justicia organizacional se refiere a las percepciones que los empleados tienen sobre lo que es justo y lo que es injusto dentro de la organización. En esencia, la presuposición de la que parten los investigadores que sustentan el valor de la justicia organizacional es que, si los empleados creen que están siendo tratados de forma justa, esa creencia hará que mantengan actitudes positivas hacia el trabajo, hacia los jefes y supervisores y hacia la misma organización. El papel que la justicia organizacional desempeña en la configuración de las relaciones empleado-empleador es destacado por Cropanzano y Greenberg (1997), cuando afirman que constituye requisito básico para el funcionamiento eficaz de las organizaciones y la satisfacción personal de sus miembros, así como por Hosmer y Kiewitz (2005) cuando señalan que la justicia es algo que los individuos usan para definir sus relaciones con sus empleadores.

La investigación de la justicia organizacional se ha desdoblado en, por lo menos, tres grandes ejes, que pueden ser estudiados de manera independiente o articulada. Estos son: justicia distributiva, que se refiere a la justicia de los fines o resultados alcanzados; justicia procedimental, referida a la justicia de los medios usados para determinar las distribuciones, y justicia interaccional, que representa una extensión de la justicia procedimental y está asociada a la calidad del tratamiento interpersonal entre

los gestores que deciden y los empleados afectados por sus decisiones.

Por enfatizar los resultados, se presupone que la justicia distributiva se relaciona principalmente con reacciones cognitivas, afectivas y comportamentales frente a resultados específicos (Colquitt & Greenberg, 2005). Cuando un resultado particular es visto como injusto, tal percepción puede generar sentimientos de insatisfacción, desmotivación, falta de productividad, ausentismo y deseos de renunciar (Cohen-Charash & Spector, 2002). Aunque las preocupaciones por la justicia distributiva son críticas en las organizaciones, y han constituido la primera fuente de investigación en el área, corresponden tan sólo a una parte del problema. Como afirman Cropanzano y Greenberg (1997), los resultados no aparecen de repente y de la nada, sino que son el resultado de un conjunto de procesos o procedimientos. En ese sentido, cuando un proceso que estipula un resultado dado, es evaluado como injusto, las reacciones de los empleados se dirigen hacia la organización como un todo, y no hacia sus tareas o resultados específicos (Ambrose & Schminke, 2007). Tales observaciones difieren de las asociadas a la justicia distributiva, que enfatiza respuestas orientadas hacia el resultado, y no hacia la organización (Colquitt, Greenberg & Zapata-Phelan, 2005).

La justicia interaccional equivale al lado humano de las prácticas organizacionales,

esto es, al modo por el cual la gerencia (o aquellos que controlan las recompensas y recursos) se comportan en relación a los destinatarios de la justicia (Cohen-Charash & Spector, 2002). Se relaciona con ciertos aspectos del proceso de comunicación que se establecen entre la fuente y el objeto de la justicia, tales como honestidad y respeto (Tyler & Bies, 1990). Desde su surgimiento como una dimensión independiente de justicia, la justicia interaccional ha generado polémicas entre los investigadores de la justicia organizacional. En su formulación original, Bies & Moag (1986) defienden la autonomía de la justicia interaccional en relación con las demás dimensiones por referirse a la implementación de los procedimientos e incluir, por lo tanto, la justicia de los criterios de comunicación, mientras que, según ellos, la justicia procedimental trata de la calidad estructural de los procesos de decisión. Posteriormente, Cropanzano & Greenberg (1997) subrayan la dificultad de una distinción conceptual entre justicia procedimental y justicia interaccional, a pesar de reconocer la importancia de los determinantes sociales en los juicios de justicia. En primer lugar, porque los procedimientos formales y las interacciones interpersonales constituyen en conjunto, el proceso que lleva a la decisión de distribución. En segundo lugar, porque ambos tienen consecuencias y correlatos semejantes y, algunos estudios (Cropanzano, Slaughter & Bachiochi, 2005) han mostraron altas correlaciones entre ellos. Dada la fuerza de esos argumentos, muchos investigadores tratan a la justicia interaccional como al aspecto social de la justicia procedimental.

No obstante, a partir de la revisión meta-analítica de los estudios sobre justicia organizacional y el estudio de validez de constructo de una escala de justicia organizacional, conducidos por Colquitt y colaboradores (Colquitt, 2001; Colquitt, Conlon, Wesson, Porter & Ng, 2001), surgen fuertes evidencias a favor de un modelo de cuatro

dimensiones, designadas por ellos como justicia distributiva, procedimental, interpersonal e informacional. De acuerdo con estos autores, los elementos sociales presentes en la justicia interaccional se desdoblaron en las llamadas justicia interpersonal y justicia informacional. La primera incluye la sensibilidad social, que concierne al grado en que el gestor adopta un tratamiento digno y respetuoso con relación a las personas afectadas por los procedimientos y decisiones distributivas. La segunda incluye las informaciones y explicaciones de las decisiones tomadas. En el primer caso, es esperable que el tratamiento justo eleve las percepciones de justicia, aumente el grado de aceptación de las decisiones y suscite otros tipos de reacciones positivas por parte de los empleados. En el segundo caso, se presume que las explicaciones y justificaciones atenúen las reacciones negativas de los empleados a las percepciones de injusticia o a la desfavorabilidad de los resultados obtenidos (Tyler & Blader, 2000). La justicia interaccional se dirige, por lo tanto, a los representantes de la gerencia, en la medida que está determinada por el comportamiento interpersonal de los supervisores o gestores.

En síntesis, después de quince años de debate, parece haber cierto consenso entre los estudiosos de la justicia en cuanto a la pertinencia de considerar cuatro dimensiones distintas en el estudio de la justicia organizacional: justicia distributiva, justicia procedimental, justicia interpersonal y justicia informacional, siendo que estas dos últimas conforman la llamada justicia interaccional (Ambrose & Arnaud, 2005; Ambrose & Schminke, 2007)

Paralelamente a las discusiones de orden teórico-conceptual en torno de la definición del constructo y de la especificación de sus múltiples dimensiones, el foco de la investigación en el área se ha dirigido preferentemente a la búsqueda de sus principales antecedentes y consecuentes. Los antece-

dentes de las percepciones de justicia incluyen factores macro-sistémicos, tales como la cultura nacional y la cultura organizacional, consustanciada en las políticas y en las prácticas organizacionales. Los consecuentes engloban prioritariamente las respuestas actitudinales, afectivas y comportamentales a las percepciones de justicia, dirigidas ya sea a un resultado específico o al trabajo propiamente dicho, ya sea al supervisor o a la organización como un todo.

VALORES PERSONALES Y PERCEPCIONES DE JUSTICIA ORGANIZACIONAL

Desde la perspectiva de Hofstede (1980), tanto en el seno de las naciones como en el de las organizaciones, los miembros comparten programas mentales que son característicos de sus culturas específicas y existe una considerable homogeneidad con respecto a los valores dentro de una nación o una organización. Según Amos & Weathington (2008), a pesar que las organizaciones se esfuerzan por crear su propia cultura, influencias nacionales, ocupacionales e industriales, afectan sistemáticamente los valores organizacionales, ya sea porque son importadas a través de sus miembros, ya porque las organizaciones se adaptan a su entorno. En este sentido, Schwartz & Rubel (2005), sostienen que las organizaciones se acomodan a los valores de sus miembros para que los individuos puedan funcionar efectivamente dentro de ellas y si bien puede haber diferencias en valores entre organizaciones de un país, las diferencias entre países debieran ser mayores (Alas & Tuulik, 2007) que las observadas dentro de cada país. Por lo que Lu (2006) argumenta que los miembros de una organización manejarán valores que tienden a ser, en promedio, similares a los de su cultura nacional.

En líneas generales, el estudio de la cultura nacional se realiza principalmente a través de ciertas dimensiones de valores básicos derivadas de análisis teóricos y es-

tudios empíricos, siendo las de individualismo-colectivismo, distancia jerárquica al poder, masculinidad y evitación de la inseguridad (Hofstede, 1980), las dimensiones axiológicas que gozan de mayor consenso entre los estudiosos. A su vez, la dimensión de individualismo-colectivismo (I-C), ha sido (y continúa siendo) la más extensamente analizada en relación con los valores asociados al trabajo (Alavi & McCormick, 2004). Las culturas individualistas pueden caracterizarse por la prioridad de los intereses individuales sobre los grupales, mientras que las colectivistas, por la prioridad de los intereses del grupo sobre los del individuo. Mientras que las culturas colectivistas enfatizan la cooperación, la interdependencia, las normas grupales y el sacrificio a favor del grupo, las culturas individualistas están caracterizadas por la independencia, el desinterés por el grupo y la autoconfianza (Schimmack, Oishi & Diener, 2005). Por lo general, en las culturas individualistas las relaciones entre empleado-empleador son calculativas y las tareas tienen prioridad sobre las relaciones; la competencia es valiosa y los empleados están motivados por logros individuales, reflejando una preferencia por una equitativa distribución de las recompensas. Por el contrario, en las culturas colectivistas, las relaciones empleado-empleador son más familiares y se priorizan las relaciones interpersonales por sobre las tareas. La cooperación, la aceptación de las normas del grupo y la armonía son consideradas importantes; los empleados están más orientados a logros sociales, tratan de cumplir las expectativas del grupo y prefieren una igualitaria distribución de las recompensas.

Triandis (1995) también efectuó la distinción entre dos diferentes niveles a través de los cuales se manifiesta el individualismo-colectivismo: el cultural, que hace referencia al énfasis que los grupos culturales conceden a la vida individual o grupal, y el individual, que se refiere al conjunto de

sentimientos, creencias y actitudes individuales relacionadas a la preocupación o no por el otro. A nivel individual, el individualismo-colectivismo puede ser visto como una característica cultural operacionalizada en términos de diferencias individuales que reflejan los procesos de socialización imbricados en los grupos culturales en los que los individuos se encuentran inmersos (Lee, Pillutla & Law, 2000). La tendencia predominante en las investigaciones actuales (Shavitt, Lalwani, Zhang & Torelli 2006) es, precisamente, estudiar al individualismo y al colectivismo desde la perspectiva individual.

A partir de sus estudios transculturales, Triandis, Leung, Villarreal y Clack (1985) concluyeron que habría que reservar el uso de los términos individualismo y colectivismo para referirse a la cultura subjetiva, que se expresa a nivel de la estructura social, y utilizar los términos idiocentrismo y alocentrismo para designar las tendencias personales que, en el plano individual, constituyen reflejos de la cultura. Con base en esta diferenciación, Triandis (1995) señala que los individuos idiocéntricos tienden a enfatizar sus propios objetivos y necesidades por sobre los del grupo al que pertenecen y a ser independientes y seguros de sí mismos. Mientras que los individuos alocéntricos tienden a ser cooperativos, interdependientes y a tener mayor necesidad de afiliación. En síntesis, para Triandis el individualismo o el colectivismo se asocian a normas, roles y valores que distinguen los grupos culturales con respecto al énfasis que ponen en la vida individual o grupal. En tanto que el idiocentrismo y el alocentrismo se refieren a un conjunto de sentimientos, creencias y actitudes individuales relacionados con la preocupación o no hacia los demás. Alocentrismo e idiocentrismo son mejor concebidos como disposiciones situacionales específicas. Esto permite discutir el comportamiento de los idiocéntricos en culturas colectivistas y de

los alocéntricos en culturas individualistas. Los primeros encuentran que su cultura los ahoga y tratan de escapar, los segundos se unen en grupos, sindicatos y otros colectivos. Por supuesto que existen más alocéntricos que idiocéntricos en culturas colectivistas y más idiocéntricos que alocéntricos en culturas individualistas (Sato, 2007). Por lo que la situación es un poderoso predictor, por ejemplo, del nivel de cooperación y la cooperación es máxima cuando coincide la personalidad y la situación.

Desde la perspectiva de Oyserman, Kemmelmeier y Coon (2002), la investigación cultural sobre individualismo-colectivismo puede ser pensada en términos de una progresión. Inicialmente, agrupaba muchas diferencias idiosincráticas dentro de ambos rubros y se asumía una dimensión única encerrada entre los polos del individualismo y del colectivismo. Luego de este modelo simple, una segunda ola de investigaciones comenzó a reconocer a ambos factores como ortogonales. Estos modelos contrastaban tanto culturas como individuos siendo colectivistas o individualistas. La tercera ola de investigaciones conceptualiza al individualismo y al colectivismo como aspectos más fluidos y dinámicos de la cultura. Esta tercera ola vincula la investigación cultural con la metodología de la psicología social experimental y asume que ambas orientaciones culturales (individualismo y colectivismo) están universalmente disponibles, aunque se actualizan de manera diferencial en la memoria. Esta perspectiva asume que las culturas difieren en el número de situaciones signadas por el individualismo o por el colectivismo, pero que ambos, individualismo y colectivismo, son señales universalmente disponibles, y una vez disparada la señal, producen el mismo efecto a través de las sociedades. En el Cuadro N°1 se presentan las principales diferencias entre alocéntricos e idiocéntricos.

Según Triandis (2001), una cultura global está emergiendo y esa cultura es com-

Cuadro N° 1. *Principales diferencias entre alocentrismo e idiocentrismo (Fuente: propia)*

	Alocéntricos	Idiocéntricos
Patrones de crianza de los niños	Enfatizan la conformidad, obediencia, seguridad y confianza.	Enfatizan la exploración, creatividad e independencia.
Autoconcepto	Se autodefinen con referencia a entidades sociales. Piensan al medio ambiente como estable (deberes, obligaciones) y al yo como cambiante (tratar de encajar en el ambiente).	Se autodefinen sin elementos de contenido social. Piensan al yo como estable y al medio ambiente como cambiante (si no le gusta el trabajo, lo cambian).
Internalización de normas	Disfrutan haciendo lo que sus grupos esperan que hagan. Reciben más apoyo social.	Por lo general disfrutan de la soledad.
Atribuciones	Se basan en el contexto, la situación y la disposición del grupo. Piensan más holísticamente.	Se basan en rasgos para describir personas y en disposiciones internas.
Etnocentrismo	Son más etnocéntricos. Tienen actitudes positivas hacia su grupo y negativas hacia los grupos externos.	Son más egocéntricos.
Correlatos de la personalidad	Tienden a ser agradables.	Tienden a dominar.
Otros rasgos	Atentos, respetuosos, humildes, obedientes, sacrificados, cooperativos, tradicionalistas, conformistas, Mayor responsabilidad social y menor autoestima. Mayor tendencia a la afiliación y alta sensibilidad al rechazo social. Mayor timidez. Durante la comunicación le dan más importancia a cómo se dicen las cosas (a los gestos, la postura corporal) que a las palabras.	Competitivos, asertivos, curiosos, creativos, eficientes, con iniciativa. Mayor independencia y búsqueda del placer. Menor grado de intimidad y ajuste en las relaciones románticas, menor atención de las necesidades de la pareja. Durante la comunicación le dan más importancia a lo que se dice, que a cómo se lo dice.
Justicia distributiva	En la distribución de los recursos le dan más importancia a la igualdad (a todos lo mismo para preservar la armonía).	En la distribución de los recursos le dan más importancia a la equidad (a cada uno según sus esfuerzos).
Moralidad	El valor supremo es el bienestar del grupo. La mentira es aceptable. El engaño es alto. La moralidad consiste en hacer lo que el grupo espera que uno haga.	El valor supremo es su propio bienestar y el de su grupo de pertenencia.

patible con el idiocentrismo. Sin embargo, como las culturas interactúan, es probable que la aculturación produzca cambios en algunos dominios (tales como las conductas laborales) y no en otros (tales como la vida religiosa o familiar). Por lo tanto, es conveniente estudiar los constructos tomando en cuenta los dominios y examinar cómo la aculturación produce diferentes patrones de

individualismo y de colectivismo en cada sociedad. Si bien numerosos estudios han focalizado sobre las consecuencias empíricas del individualismo-colectivismo para una variedad de prácticas, actitudes, sentimientos y comportamientos laborales (Schoemaker, Nijhof & Jonker, 2006), todavía existe muy poca investigación publicada acerca del papel del alocentrismo-

idiocentrismo sobre las percepciones de justicia organizacional.

A su vez, el estudio de las relaciones entre I-C y justicia organizacional, se ha venido abordando de modo desigual, desde el momento que el principal interés ha estado puesto sobre la justicia distributiva y procedimental, y poco o ningún énfasis se le ha dado a sus relaciones con la justicia interpersonal e informacional. Por ejemplo, Cropanzano y Greenberg (1997) analizaron las diferencias transculturales en el uso de las reglas de justicia distributiva y encontraron ciertas regularidades estrechamente vinculadas con los valores preponderantes a nivel nacional. En este sentido, observaron que los chinos (caracterizados por su mayor orientación al colectivismo), tienden a preferir distribuciones igualitarias, en la medida que ellas promueven la armonía del grupo, mientras que los norteamericanos (más orientados hacia el individualismo), optan por distribuciones equitativas, proporcionales a las contribuciones, en la medida que ellas promueven la productividad. También han sido analizadas las variaciones en las percepciones de justicia procedimental en función de la mayor o menor orientación hacia el individualismo o el colectivismo. Basado en la suposición que en las sociedades colectivistas las personas prefieren resolver sus conflictos a través de procedimientos que preserven la armonía interpersonal, Leung (1987) demostró que los chinos optan por la mediación y la negociación en mayor grado que los norteamericanos. Se trata de procedimientos que involucran la cooperación entre las partes en disputa, y se asocian con la importancia que los chinos le asignan a la armonía interpersonal, en detrimento del interés individual, que, a su vez, es sobresaliente entre los norteamericanos.

Lamentablemente no existen muchas evidencias acerca del impacto del alocentrismo (o colectivismo a nivel individual) y del idiocentrismo (o individualismo a

nivel individual) sobre las percepciones de justicia interpersonal e informacional, las facetas más recientemente identificadas de la justicia organizacional. No obstante, si se considera que tanto la justicia informacional como la interpersonal privilegian los aspectos sociales presentes en la aplicación de los procedimientos y decisiones distributivas, en términos del tratamiento dado al empleado y al modo de transmitirles informaciones (Colquitt & Greenberg, 2005), sería esperable que la preocupación por el respeto, la deferencia, el sacrificio y la conformidad que caracterizan al alocentrismo propiciara relaciones interpersonales cordiales y positivas, despertando, de esta manera, mayores percepciones de justicia interpersonal. Por otro lado, es posible que los individuos más orientados al idiocentrismo, por su mayor tendencia a la independencia, la asertividad y el egocentrismo, se muestren menos propensos a compartir informaciones y, cuando eso ocurre, tengan menores percepciones de justicia informacional. En base a tales argumentaciones, el objetivo del presente estudio se orientó a explorar, en una muestra de empleados argentinos, las posibles vinculaciones entre sus características sociodemográficas, su orientación al alocentrismo-idiocentrismo y sus percepciones de justicia organizacional. Con tal propósito se ejecutó un estudio descriptivo, de tipo correlacional, con la metodología que se describe en el siguiente apartado.

MÉTODO

Participantes

Se estudió una muestra integrada por 429 empleados (270 varones y 159 mujeres), de empresas públicas y privadas de Argentina. El promedio de edad de los sujetos fue de 29,65 años y el promedio de antigüedad laboral fue de 4,60 años. La mayoría de los sujetos tenían formación terciaria y/o universitaria, o estaban en proceso de completarla. Por su tamaño, las empresas

incluidas en el estudio pueden ser consideradas de pequeñas a medianas, localizadas en la zona centro del país.

Instrumentos

VARIABLES PERSONALES. A cada empleado se le solicitó información acerca de su género, antigüedad laboral, escolaridad, cargo y tipo de empresa. Género, cargo y tipo de empresa fueron operacionalizadas como variables *dummy*: (1= varón, 2= mujer); (1= no gerencial y 2= gerencial) y (1= pública, 2=privada), respectivamente. Se empleó una codificación basada en escalas de tres puntos para la operacionalización del nivel de escolaridad (1= secundario completo, 2= universitario incompleto y 3= universitario completo), y la antigüedad laboral (1= menos de año; 2= de 1 a 5 años, 3= más de 5 años).

Percepciones de justicia organizacional

Las percepciones de justicia organizacional fueron exploradas mediante la adaptación argentina (Omar, Oggero, Maltaneres & Paris, 2003) de la Escala de Justicia de Colquitt (2001). Los participantes indicaron sus respuestas a los 20 ítems de la escala usando un formato Likert de cinco puntos, variando desde “siempre” (5) a “nunca” (1). Estos ítems exploran cuatro dimensiones, a saber: justicia distributiva (4 ítems), con una consistencia interna (α) de 0,88; justicia procedimental (7 ítems; $\alpha = 0,85$); justicia interpersonal (4 ítems; $\alpha = 0,83$) y justicia informacional (5 ítems; $\alpha = 0,79$).

Alocentrismo-Idiocentrismo

La orientación hacia el alocentrismo-idiocentrismo fue explorada mediante una adaptación propia de la escala de Familia Idiocéntrica-Alocéntrica (Lay et al., 1998), integrada por 17 ítems con formato Likert, variando desde “muy de acuerdo” (5) a “muy en desacuerdo” (1). Los ítems miden la orientación al idiocentrismo (10 ítems), con una consistencia interna (α) de 0,87 y la

orientación al alocentrismo (7 ítems), con una consistencia interna (α) de 0,81.

Procedimiento

Luego de obtener la autorización de los directivos de las empresas y la aceptación voluntaria de los sujetos a participar del estudio, los empleados respondieron a los cuestionarios de manera individual o en pequeños grupos dentro de su propia empresa, en horarios de trabajo y en lugares físicos especialmente destinados por las autoridades de las empresas para tal propósito. En todos los casos, se garantizó el anonimato y la confidencialidad de la información suministrada, remarcando que la misma sería empleada sólo con fines de investigación científica.

Análisis de datos

En primer lugar, y en sintonía con el objetivo del estudio, se calcularon los índices descriptivos y los coeficientes de correlación entre la totalidad de las variables en estudio (sociodemográficas y psicosociales) para la muestra total. Como se observaron algunas correlaciones estadísticamente significativas entre las variables sociodemográficas y las variables psicosociales medidas, seguidamente se procedió a explorar con mayor profundidad la génesis de tales correlaciones. Para lo cual se calcularon las medias, desvíos típicos y pruebas de diferencia de medias entre las categorías de cada variable sociodemográfica, a efectos de verificar empíricamente la existencia de diferencias en cuanto a la valoración de las variables psicosociales. En el caso de las variables con sólo dos categorías, tales como género (1= varón, 2= mujer); cargo (1= no gerencial y 2= gerencial) y tipo de empresa (1= pública, 2=privada), se calcularon pruebas “t” de Student. En cambio, en el caso que la variable sociodemográfica presentara más de dos opciones de respuesta, como fue el caso del nivel de escolaridad (1= secundario completo, 2= universitario

incompleto y 3= universitario completo), y de la antigüedad laboral (1= menos de año, 2= de 1 a 5 años, 3= más de 5 años), se calcularon análisis de la varianza, ya que, precisamente, se trata de un test que permite conocer si las diferencias entre tres o más medias son estadísticamente significativas. La existencia de diferencias significativas, era seguida, entonces, por un nuevo cálculo de correlaciones considerando, en esta segunda oportunidad, las modalidades de la variable sociodemográfica por separado (por ejemplo, varones y mujeres), en lugar de considerar a la variable global (por ejemplo, género).

RESULTADOS

En la Tabla N° 1 se presentan las medias, desvíos típicos y coeficientes alpha de Cronbach (α) correspondientes a las diferentes escalas empleadas. Los datos muestran la situación de la muestra total, sin discriminar por ninguna de las características sociodemográficas (género edad, antigüedad laboral, etc.) de los sujetos en estudio.

Tabla N° 1. *Medias, desviaciones típicas y coeficientes de confiabilidad (α) de las variables exploradas. Muestra total (n= 429)*

Variables	Media	s	α
Idiocentrismo	6,35	1,35	0,82
Alocentrismo	3,21	1,36	0,78
Justicia distributiva	14,73	3,19	0,88
Justicia procedimental	23,28	4,77	0,84
Justicia interpersonal	16,99	2,81	0,83
Justicia informacional	19,07	4,04	0,88

Con el propósito de explorar las correlaciones entre las dimensiones de justicia organizacional, idiocentrismo, alocentrismo y las variables sociodemográficas consideradas, seguidamente se calcularon coeficientes de correlación producto-momento de Pearson. La matriz de correlaciones de

la Tabla N° 2 presentan los resultados correspondientes a la muestra total.

Tal como se observa en la tabla precedente, algunas variables sociodemográficas presentaron correlaciones significativas con las variables de interés. Para explorar con mayor profundidad esas asociaciones, se procedió a analizar los datos separadamente en función de tales variables. Con tal propósito, se calcularon las diferencias en percepciones de justicia, en alocentrismo y en idiocentrismo, en función de las modalidades de respuesta de las variables sociodemográficas. En la Tabla N° 3 se presentan las diferencias “t” de Student en función de las categorías o modalidades del género y del tipo de empresa, ya que fueron las únicas variables sociodemográficas que presentaron diferencias significativas; en tanto que en las Tabla N° 4 y 5 se pueden observar las correlaciones entre las variables de interés y las modalidades del género y del tipo de empresa.

La significación estadística de todas las pruebas de diferencia de medias (“t”) calculadas (Tabla N° 3), constituye una evidencia elocuente de la necesidad de analizar las respuestas de varones y mujeres por separado, así como las respuestas de los empleados de empresas públicas y de empresas privadas. Por lo que, seguidamente, se calcularon los correspondientes coeficientes de correlación entre la totalidad de las variables, en función del género de los trabajadores (Tabla N° 4) y en función del tipo de empresa en la que trabajaban (Tabla N° 5).

Si se focaliza la atención en el cuadrante superior derecho de la tabla (correspondiente a las mujeres) se observa que la orientación al alocentrismo se asocia positivamente con las percepción de justicia interpersonal ($r = 0,348, p < 0,01$), y de justicia informacional ($r = 0,310, p < 0,01$), mientras que la orientación al idiocentrismo no presenta asociaciones significativas con ninguno de los cuatro tipo de justicia.

Tabla N° 2. *Coefficientes de correlación (r) entre las variables sociodemográficas, las dimensiones de justicia organizacional y las dimensiones de valores personales. Muestra total (n= 429)*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
(1) Género	---	.024	.175	-.270	.456	-.378	.421	-.502	-.497	.457	.424
(2) Antigüedad laboral		---	.079	.094	-.218	.457	.102	.428	.021	.619	.035
(3) Escolaridad			---	.578	.367	.018	.298	.471	.379	.097	.075
(4) Cargo				---	.118	-.318	.279	.503	.475	.054	.018
(5) Tipo de empresa					---	.018	-.305	.528	.328	.357	.359
(6) Alocentrismo						---	.018	.102	.099	.427	.100
(7) Idiocentrismo							---	.421	.375	.018	.039
(8) J. distributiva								---	.222	.012	.027
(9) J. procedimental									---	.103	.225
(10) J. interpersonal										---	.187
(11) J. informacional											---

Negrita: $p < 0.01$; Apaisada: $p < 0.05$

Tabla N° 3. *Medias y desviaciones típicas de las variables en estudio en función del género y del tipo de empresa de los empleados*

VARIABLES PSICOSOCIALES	GENERO			TIPO DE EMPRESA		
	Varones (n= 270)	Mujeres (n= 159)	“t”	Públicas (n= 204)	Privadas (n= 215)	“t”
	Media (s)	Media (s)		Media (s)	Media (s)	
Idiocentrismo	7,04 (1,98)	5,12 (1,45)	$p < 0.01$	5,35 (0,99)	6,89 (1,20)	$p < 0.05$
Alocentrismo	2,76 (2,35)	3,76 (1,18)	$p < 0.05$	3,45 (1,74)	1,95 (0,78)	$p < 0.05$
Justicia distributiva	15,27 (3,21)	11,18 (2,30)	$p < 0.01$	12,41 (1,78)	14,97 (1,42)	$p < 0.05$
Justicia procedimental	23,35 (4,56)	18,35 (3,78)	$p < 0.01$	19,02 (4,11)	23,12 (3,88)	$p < 0.01$
Justicia interpersonal	10,28 (1,66)	16,50 (2,75)	$p < 0.01$	15,87 (3,20)	11,45 (2,73)	$p < 0.01$
Justicia informacional	13,60 (2,87)	18,94 (3,92)	$p < 0.05$	18,82 (4,02)	14,56 (3,38)	$p < 0.01$

Este hallazgo, en consonancia con las diferencias observadas en la Tabla 3, que indican, entre otros aspectos, que las mujeres son más alocéntricas ($X = 3,76$) que los varones ($X = 2,76$), es congruente con las características adscriptas a los alocéntricos. En consecuencia, sus mayores percepciones de justicia interpersonal e informacional podrían explicarse a la luz de la conformidad, amabilidad, obediencia y actitudes positivas que los caracterizan, habida cuen-

ta que los alocéntricos disfrutaban haciendo lo que se espera que hagan (por lo que, en contrapartida, reciben más apoyo social) y, durante la comunicación, privilegian las “formas” (cómo se dicen las cosas) más que el “fondo” (qué cosas se dicen).

Si se concentra ahora la atención en el cuadrante inferior izquierdo de la tabla (correspondiente a los varones) se observa que es la orientación al idiocentrismo la que se asocia positivamente con las percepciones de

Tabla N° 4. Coeficientes de correlación (*r*) en función del género entre las características sociodemográficas, las dimensiones de justicia organizacional y los valores personales (270 varones; 159 mujeres)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(1) Antigüedad laboral	---	.121	.098	.016	.356	.078	.389	.105	.456	.327
(2) Escolaridad	.138	---	.435	.277	.038	.329	.450	.397	.378	.295
(3) Cargo	.122	.578	---	.130	.102	.345	.333	.250	.126	.457
(4) Tipo de empresa	.035	.342	.137	---	-.328	.367	.479	.492	-.338	.207
(5) Alocentrismo	.102	.078	.103	-.321	---	.012	.075	.047	.348	.310
(6) Idiocentrismo	.097	.361	.459	.067	.009	---	.087	.078	.018	.076
(7) J. distributiva	.101	.527	.365	.333	.119	.387	---	.235	.099	.082
(8) J. procedimental	.387	.548	.421	.302	.098	.341	.237	---	.031	.105
(9) J. interpersonal	.356	.375	.218	-.325	.036	.076	.102	.087	---	.324
(10) J. informacional	.278	.313	.321	-.310	.028	.101	.098	.056	.321	---

Negrita: $p < 0.01$; Apaisada: $p < 0.05$

Mujeres: cuadrante superior derecho de la matriz

Varones: cuadrante inferior izquierdo de la matriz

justicia distributiva ($r = 0,387$, $p < 0,01$), y de justicia procedimental ($r = 0,341$, $p < 0,01$), mientras que la orientación al alocentrismo no presenta asociaciones significativas con ninguno de los cuatro tipo de justicia. Este hallazgo, también está en consonancia con las diferencias observadas en la Tabla 3, que indican, entre otros aspectos, que los hombres son más idiocéntricos ($X = 7,04$) que los mujeres ($X = 5,12$), y es congruente con las características adscriptas a los idiocéntricos. Sus mayores percepciones de justicia distributiva y procedimental estarían reflejando la mayor competitividad, egocentrismo, eficiencia, independencia y asertividad de los idiocéntricos, que los llevaría a esforzarse en su trabajo con el propósito de lograr recompensas equitativas (justicia distributiva), y a interiorizarse, comprometerse y luchar por la implementación de procedimientos justos en la distribución de las recompensas y ganancias extraordinarias (justicia procedimental). Aspectos que, a la luz de los resultados obtenidos, estarían más vin-

culados con el género masculino, que con el femenino.

Finalmente, los empleados de las empresas públicas (cuadrante superior derecho de la Tabla N° 5), muestran un perfil muy similar al de las mujeres, en el sentido que aparecen como más alocéntricos ($X = 3,45$ versus $X = 1,95$ de los empleados de empresas privadas) y con mayores percepciones de justicia interpersonal ($r = 0,315$, $p < 0,01$) y de justicia informacional ($r = 0,327$, $p < 0,01$). En tanto que los empleados de empresas privadas (cuadrante inferior izquierdo de la Tabla 5), muestran un perfil muy similar al de los varones, desde el momento que aparecen como más idiocéntricos ($X = 6,89$ versus $X = 5,35$ de los empleados de empresas públicas), y con mayores percepciones de justicia distributiva ($r = 0,450$, $p < 0,01$) y de justicia procedimental ($r = 0,375$, $p < 0,01$).

DISCUSIÓN

De la presente verificación empírica surgen asociaciones diferenciales entre la orientación al idiocentrismo/alocentrismo

Tabla N° 5. *Coefficientes de correlación (r) en función del tipo de empresa, entre las características sociodemográficas, las dimensiones de justicia organizacional y los valores personales (204 empleados de empresas públicas; 215 empleados de empresas privadas)*

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
(1) Género	---	.015	.057	-.318	-.409	.099	.278	.084	.437	.128
(2) Antigüedad laboral	.234	---	.014	.097	.328	.006	.216	.201	.331	.233
(3) Escolaridad	.167	.218	---	.127	.075	.230	.400	.328	-.218	.102
(4) Cargo	-.457	-.320	.516	---	-.102	.325	.348	.216	.103	.389
(5) Alocentrismo	-.321	.105	-.218	-.239	---	.078	.099	.087	.315	.327
(6) Idiocentrismo	.317	.093	.277	.340	.006	---	.225	.238	.103	.099
(7) J. distributiva	-.518	.244	.398	.331	.178	.450	---	.179	.100	.097
(8) J. procedimental	-.366	.197	.316	.278	.139	.375	.216	---	.096	.035
(9) J. interpersonal	.276	.228	.105	.095	.210	.111	.011	.099	---	.237
(10) J. informacional	.122	.095	.102	.326	.206	.075	.087	.056	.210	---

Negrita: $p < 0.01$; Apaisada: $p < 0.05$

Empleados de empresas públicas: cuadrante superior derecho de la matriz

Empleados de empresas privadas: cuadrante inferior izquierdo de la matriz

y las percepciones subjetivas de justicia en el lugar de trabajo. Tales asociaciones diferenciales pueden ser atribuidas tanto al género de los empleados como al tipo de empresa donde desarrollan sus actividades. Desde el punto de vista del género, resulta particularmente interesante observar que entre las mujeres la mayor orientación al alocentrismo se vincula positivamente con mayores percepciones de justicia interpersonal e informacional. Mientras que entre los varones, la mayor orientación al idiocentrismo se vincula fuertemente con las percepciones de justicia distributiva y con las de justicia procedimental. En coincidencia con un buen cuerpo de investigaciones (Ramamoorthy & Flood, 2004; Sato, 2007), los datos reunidos en la presente investigación indican que las preocupaciones por la armonía grupal, el cumplimiento de las normas de convivencia, el sacrificio por el logro de objetivos comunes y similares rasgos que caracterizan a los alocéntricos y, en particular, a las mujeres de la muestra explorada, se asocian positiva y significativamente con las percepciones de

justicia interaccional (en sus dos vertientes de interpersonal e informacional). En tanto que la independencia, la competitividad, la asertividad, la primacía de los intereses personales sobre los grupales que caracteriza a los idiocéntricos y, en particular, a los varones de la muestra explorada, se asocian positiva y significativamente con las percepciones de justicia distributiva y/o procedimental.

Desde el punto de vista del tipo de empresa (pública o privada) donde el empleado desempeña su labor, pareciera que las empresas públicas tienen la particularidad de captar un mayor número de empleados alocéntricos, en tanto que las empresas privadas concentran un mayor número de empleados idiocéntricos. Tal tendencia posiblemente obedezca al hecho que las empresas públicas están gerenciadas por argentinos, con un perfil axiológico típicamente orientado al colectivismo (Omar et al., 2007), en tanto que las empresas privadas (o privatizadas), en su gran mayoría, están gerenciadas por representantes “importados” de las respectivas casas matrices

originarias de países con marcada orientación al individualismo, o, en su defecto, por argentinos mimetizados con los valores del país de origen de la corporación. Este aspecto estaría en consonancia con las apreciaciones de Finegan (2000) cuando señala que las empresas tienden a desarrollar su propia cultura y tienden a atraer empleados que comparten sus valores (tal como se ha sido remarcado en Omar & Urteaga, 2008). Asimismo, coincidiría con las observaciones de Bartels, Douwes, de Jong y Pruy (2006) quienes han señalado que el éxito de las asociaciones empresariales aumentará en la medida que mayores coincidencias existan entre las culturas nacionales de ambas empresas. Entre los empleados públicos, mayoritariamente aloécnicos, se observan asociaciones muy significativas entre su orientación axiológica y sus percepciones de justicia interpersonal (recibir un tratamiento digno y respetuoso por parte de quienes toman las decisiones procedimentales y distributivas) y de justicia informacional (recibir informaciones y explicaciones pertinentes a las decisiones tomadas). En cambio, entre los empleados de empresas privadas, mayoritariamente idiocéntricos, se observan asociaciones significativas entre su orientación axiológica y sus percepciones de justicia procedimental y distributiva.

Las correlaciones observadas a la luz del tipo de empresa posiblemente sean el resultado de las políticas de manejo de recursos humanos propias de estos dos universos contrastantes (Omar y Urteaga, 2010). En las empresas públicas, las relaciones paternalistas entre supervisor-empleado, quizá generen mayores situaciones de justicia interaccional. Por lo que los empleados más orientados al colectivismo (alocéntricos) perciban mayor justicia interaccional e informacional. En las empresas privadas, las relaciones de índole más productivistas entre supervisor-empleado, posiblemente generen mayores situaciones de

justicia vinculadas con la ejecución y/o con los resultados. Por lo que los empleados más orientados al individualismo (idiocéntricos) perciban mayor justicia distributiva y/o procedimental.

Como toda investigación, la presente no está exenta de algunas limitaciones que deben ser señaladas. En primer lugar, el tamaño de las empresas consideradas en el estudio (pequeñas y medianas empresas) hace difícil la generalización de los resultados a las empresas de gran envergadura. Dado que, intuitivamente, sería razonable pensar que en muchas empresas grandes las relaciones entre los mecanismos de distribución de recompensas, equidad en los procedimientos y niveles de interacción social supervisor-empleado podrían ser de naturaleza más impersonal, desde el momento que a medida que la empresa aumenta de tamaño, la importancia de las relaciones interpersonales podría ser menor y las percepciones de justicia (por ejemplo, la interaccional) podrían disminuir. Otra limitación podría estar vinculada con el empleo de instrumentos autodescriptivos, lo que puede producir algún sesgo o error en la medición. No obstante, a pesar de tales limitaciones, la presente investigación constituye una contribución significativa a la literatura organizacional. El hecho de haber aplicado por primera vez la taxonomía de justicia recientemente propuesta por Colquitt (2001) a muestras de trabajadores argentinos, puede considerarse uno de los mayores aportes del estudio. Ya que hasta la fecha no sólo se registra un número limitado de trabajos publicados que hayan aplicado tal taxonomía en estudios empíricos, sino que, además, esos pocos estudios se han desarrollado con muestras asiáticas, estadounidenses o europeas, y no se registran antecedentes, como en este caso, con muestras latinoamericanas.

Como orientación para futuras investigaciones sería interesante incluir otros

países de América Latina como una forma de construir un cuerpo de conocimientos verdaderamente representativo de la realidad latinoamericana; así como incorporar muestras contrastantes en cuanto a sus valores culturales básicos, para reunir mayores evidencias acerca de como el contexto cultural modela las concepciones de justicia. Asimismo, también sería pertinente incluir algunos factores situacionales predominantes en las organizaciones (por ejemplo, las prácticas de gerenciamiento), para conocer su impacto sobre los comportamientos relacionados con la justicia percibida. A modo

beneficios para la sociedad.

Referencias

Alas, R. & Tuulik, K. (2007). Cultural practices and values at the societal level in Estonia in comparison with neighbouring countries. *Journal of Business Economics and Management*, 8, 39-44.

Alavi, S.B. & McCormick, J. (2004). Theoretical and measurement issues for studies of collective orientation in team contexts. *Small Group Research*, 35, 2, 111-127.

Ambrose, M. L. & Arnaud, A. (2005). Are procedural justice and distributive justice conceptually distinct? In J. A. Colquitt & J. Greenberg (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 85-112). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Ambrose, M. L. & Schminke, M. (2007). Examining justice climate: Issues of fit, simplicity, and content. In F. Dansereau & F. J. Yammarino (Eds.), *Research in multilevel issues*, 6, 397-413. Oxford, England: Elsevier.

Amos, E. & Weathington, B. (2008). An

de conclusión final, cumple recalcar que a pesar del aumento progresivo de la investigación en justicia organizacional, todavía es muy limitado el acervo empírico disponible en la literatura especializada. Por lo que se hace necesaria la realización de estudios sistemáticos, que se propongan verificar la influencia de factores de orden individual, situacional y cultural en las concepciones de justicia en el ámbito laboral. Sin duda, los resultados de tales estudios contribuirán a implementar programas organizacionales orientados a aumentar el tratamiento justo y equitativo, capaz de promover el éxito individual y organizacional y producir be-

analysis of the relation between employee-organization value congruence and employee attitudes. *The Journal of Psychology*, 142, 615-631.

Bartels, J., Douwes, R.M., de Jong, M.D. & Pruyn, A.T. (2006). Organizational identification during a merger: Determinants of employees' expected identification with the new organization. *British Journal of Management*, 17, 49-67.

Bies, R.J. & Moag, J.F. (1986). Interactional justice: Communication criteria of fairness. In R.J. Lewicki, B.H. Sheppard, & M.H. Bazerman (Eds.), *Research on negotiations in organizations*, 1, 43-55. Greenwich, CT: JAI Press.

Cohen-Charash, Y. & Spector, P.E. (2002). The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278-321.

Colquitt, J. & Greenberg, J. (2005). *Handbook of organizational justice*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Colquitt, J. A. (2001). On the multidimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.

- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. L. & 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.
- Colquitt, J.A., Greenberg, J. & Zapata-Phelan, C.P. (2005). What is organizational justice? A historical overview. In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice* (pp. 3-56). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cropanzano, R. & Greenberg, J. (1997). Progress in organizational justice: Tunneling through the maze. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 12, 317- 372.
- Cropanzano, R., Slaughter, J.E. & Bachiochi, P.D. (2005). Organizational justice and black applicants' reactions to affirmative action. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1168-1184.
- Finegan, J.E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 2, 149-169.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: International differences in work-related values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hosmer, L.T. & Kiewitz, C. (2005). Organizational justice: a behavioral science concept with critical implications for business ethics and stakeholder theory. *Business Ethics Quarterly*, 15, 67-91.
- Lay, C., Fairlie, P., Jackson, S., Ricci, T., Eisenberg, J., Sato, T., Teeäär, A. & Melamud, A. (1998). Domain-specific allocentrism-idiocentrism: A measure of family connectedness. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 29, 434-460.
- Lee, C., Pillutla, M. & Law, K. S. (2000). Power-distance, gender and organizational justice. *Journal of Management*, 26, 685-704.
- Leung, K. (1987). Some determinants of reactions to procedural justice models for conflict resolution: A cross-cultural study. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 898-908.
- Lu, L. (2006). "Cultural fit": individual and societal discrepancies in values, beliefs, and subjective well-being. *The Journal of Social Psychology*, 1146, 203-221.
- Omar, A. & Urteaga, F. (2008). Valores personales y compromiso organizacional. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 13, 2, 353-372.
- Omar, A. & Urteaga, F. (2010). El impacto de la cultura nacional sobre la cultura organizacional. *Universitas Psicológica*, 9, 1, 83-96.
- Omar, A.; Oggero, H.; Maltaneres, V. & Paris, L. (2003). Análisis de la estructura factorial de una escala para explorar justicia organizacional. *Resumen en CD ROM del Primer Congreso Marplatense de Psicología. La Psicología hoy: actualización en las prácticas e investigaciones*, Mar del Plata, Argentina.
- Omar, A.; Uribe, H., Ferreira, C., Assmar, E., Terrones, A. & Galaz, M. (2007). Colectivismo, justicia y ciudadanía organizacional en empresas argentinas, mexicanas y brasileras. *Revista Mexicana de Psicología*, 24, 1, 101-116.
- Oyserman, D., Coon, H. & Kimmelmeier, M. (2002). Rethinking individualism and collectivism: Evaluation of theoretical assumptions and meta-analyses. *Psychological Bulletin*, 128, 3-73.
- Oyserman, D., Kimmelmeier, M. & Coon, H. (2002). Cultural psychology, a new look. *Psychological Bulletin*, 128, 110-117.
- Ramamoorthy N. & Flood P.C. (2004). Gender and employee attitudes: The role of organizational justice perceptions. *British Journal of Management*, 15, 3, 247-258.

- Sato, T. (2007). The Family Allocentrism-idiocentrism Scale: convergent validity and construct exploration. *Individual Differences Research*, 5, 194-200.
- Schimmack, U., Oishi, S. & Diener, E. (2005). Individualism: a valid and important dimension of cultural differences between nations. *Personality and Social Psychology Review*, 9, 17-31.
- Schoemaker, M., Nijhof, A. & Jonker, J. (2006). Human value management. The influence of the contemporary developments of corporate social responsibility and social capital on HRM. *Management Revue*, 17, 448-465.
- Schwartz, S. H. & Rubel, T. (2005). Sex differences in value priorities: Cross-cultural and multimethod studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89, 1010-1028.
- Shavitt, S., Lalwani, A., Zhang, J. & Torelli, C. (2006). The horizontal/vertical distinction in cross-cultural consumer research. *Journal of Consumer Psychology*, 16, 325-356.
- Triandis, H.C. (1995). *Individualism & collectivism*. Boulder, CO: Westview.
- Triandis, H.C. (2001). Individualism-collectivism and personality. *Journal of Personality*, 69, 6, 907-923.
- Triandis, H.C. Leung, K., Villareal, M. & Clark, F.L. (1985). Allocentric vs idiocentric tendencies: convergent and discriminant validation. *Journal of Research in Personality*, 19, 395-415.
- Tyler, T.R. & Bies, R.J. (1990). Beyond formal procedures: The interpersonal context of procedural justice. In J.S. Carroll (Org.), *Applied Social Psychology and Organizational Settings* (pp. 77-98). Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tyler, T.R. & Blader, S.L. (2000). *Cooperation in groups: Procedural justice, social identity, and behavioral engagement*. Philadelphia: Psychology Press.