

## **"LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA ORGANIZACIONES: UN ESTUDIO SOBRE LA JUSTICIA EN EVALUACIÓN"**

**Amparo Osca Segovia (Departamento de Psicología Social y de las Organizaciones, UNED).**

### **INTRODUCCIÓN**

Según Miller (2001) en las dos últimas décadas se ha producido un viraje importante en la investigación sobre evaluación del desempeño pues el interés se ha trasladado desde las características psicométricas de las pruebas e instrumentos de evaluación a las variables psicosociales (las creencias, actitudes, etc.) y organizacionales (los objetivos de la evaluación, estatus, etc.) implicadas en el proceso.

En esta línea, Levy y Williams (2004), al revisar la investigación sobre evaluación del desempeño realizada entre 1995 y 2003, concluyen que uno de los tres aspectos más importantes en la actualidad, son las reacciones de los evaluados a los procesos de evaluación. Ya en los años 70 se apuntaba la necesidad de considerar las reacciones tanto de los evaluadores como de los evaluados como antecedentes en los procesos de evaluación (Porter, Lawler y Hackman, 1975) aunque en la actualidad las reacciones cobran un gran protagonismo. Por ejemplo, Levine (1975) planteaba que muchos empleados creían que los sistemas de evaluación utilizados por las empresas eran injustos e Ilgen y Barnew-Farrell (1989) encuentran que los empleados tienden a rechazar los sistemas de evaluación por inadecuados y sesgados. Tziner (1995), sin embargo, observa que en aquellas organizaciones que valoran la participación de los empleados, las actitudes hacia la evaluación son más positivas, lo que aumenta la aceptación de los resultados de la evaluación y, como consecuencia, la eficacia del sistema en su conjunto.

Según Levy y Williams (2004) las reacciones de los empleados a la evaluación están influidas por su grado de participación en el proceso y por las

compensaciones que esperan obtener con la evaluación. En concreto, Pettijohn y sus colegas (2001) encuentran que la participación y la percepción de justicia del sistema son elementos clave en la satisfacción e implicación con la organización y que es posible mejorar la motivación de los empleados actuando sobre estas variables. También las organizaciones son conscientes de la necesidad de que los sistemas de evaluación del rendimiento se ajusten a los criterios de justicia como se pone de manifiesto en un estudio con empresas americanas (Thomas y Bretz, 1994).

Como se ve el concepto de justicia es clave para entender las reacciones de los empleados a los procesos organizacionales relacionados con los Recursos Humanos aunque, hasta ahora, gran parte de la investigación sobre este tema se ha centrado en la justicia en selección de personal (para una revisión Osca, 2006).

### **Teoría de la justicia organizacional**

El concepto de *justicia organizacional* cuyo máximo representante es Greenberg tiene sus antecedentes en la obra de autores como Homans (1961) y Adams (1965) y, sobre todo, en el trabajo de Leventhal (1976). Greenberg (1986) realiza un estudio en el que pide a un grupo de directivos que describan aquellos casos en los que hayan recibido evaluaciones justas o injustas. A partir de esa información elabora un cuestionario cuyos datos le llevan a diferenciar dos dimensiones que son las que explican un mayor porcentaje de varianza: la *justicia procedimental* y la *justicia distributiva*. La justicia procedimental se compone de cinco aspectos: solicitar información antes de la evaluación y utilizarla, que se dé una comunicación bidireccional, la habilidad para convertir las evaluaciones en retos, que el evaluador esté familiarizado con las tareas del evaluado y una aplicación consistente de los procedimientos de evaluación. Por su parte la justicia distributiva se compone de dos aspectos: aportar información sobre los resultados conseguidos y que las promociones y compensaciones se basen en esos resultados. En este sentido la *justicia*

*distributiva* tiene que ver con la percepción de un reparto adecuado de los resultados o consecuencias derivadas del proceso de evaluación, mientras que la *justicia procedimental* se refiere a si se ha obrado de forma equitativa en los procesos utilizados durante la evaluación.

Para algunos autores la calidad de las relaciones entre el evaluador y el evaluado representan el tercer elemento de la justicia organizacional (Bies y Moag, 1986) y hablarían de *justicia relacional*, aunque otros la consideran un componente de la justicia procedimental (Greenberg y Cropanzano, 2001).

Diversos estudios han demostrado que, tanto la justicia procedimental como la justicia distributiva, predicen aspectos tan importantes como la satisfacción, la implicación y la intención de permanecer en la organización (Konovsky y Cropanzano, 1991). Sin embargo otros estudios matizan más y encuentran correlatos distintos, de forma que la justicia distributiva estaría más vinculada a variables relacionadas con el personal, como la satisfacción de los empleados con su salario, mientras que la justicia procedimental se relacionaría con variables más organizacionales como la satisfacción o la implicación con la organización (Sweeney y McFarlin, 1993).

Recientemente Colquitt (2001) en un estudio con ecuaciones estructurales identifica cuatro dimensiones de la justicia: justicia procedimental, distributiva, con las relaciones y con la información. Además obtiene que cada dimensión se vincula a aspectos diferentes, de forma que la justicia distributiva se relaciona con la satisfacción con los resultados, la procedimental con la implicación con las normas, la relacional con la evaluación del líder y la informativa con la autoestima colectiva.

En este trabajo se presentan los datos preliminares de una investigación que se está llevando a cabo en el Dpto. de Psicología Social y de las Organizaciones sobre la justicia en los sistemas de evaluación del desempeño y algunas variables relacionadas. En concreto, los objetivos de este trabajo son tres: en

primer lugar, describir los métodos de evaluación más utilizados en las organizaciones analizadas y su relación con algunas características organizacionales, en segundo, analizar los resultados de la versión española de la escala de *justicia organizacional* de Colquitt (2001) y, en tercero, estudiar la repercusión de las puntuaciones en justicia sobre una serie de indicadores personales (satisfacción de los empleados, mejora de su trabajo e intención de permanecer en la organización) y organizacionales (satisfacción de los clientes, capacidad de retener a los mejores empleados y rendimiento organizacional).

## **METODOLOGÍA**

### **Procedimiento**

Los datos se han recogido a través de un cuestionario más amplio que analiza diversos aspectos de los procesos de evaluación del rendimiento llevados a cabo por las empresas (sus fines, dificultades, condiciones, etc.) y de una serie de variables personales y organizacionales relacionadas. Los datos se han recogido de empresas de todo el Estado Español por colaboradores del Departamento de Psicología Social y de las Organizaciones de la Facultad de Psicología de la UNED. Se realizaron dos versiones una para empleados que hubieran sido evaluados en su organización actual y otra para responsables de procesos de evaluación, versiones que compartían diferentes escalas pero también que recogían aspectos específicos de cada grupo.

### **Muestra**

En esta presentación preliminar de la investigación la muestra está formada por 75 empleados, un 28.1% de ellos con responsabilidad directa o indirecta en la ejecución del proceso de evaluación del desempeño. Respecto a la edad de los evaluados se trata de una muestra joven ya que la media es de 35.71 años (DT=7.90). El 26.7% tiene estudios secundarios, el 15.6% de grado medio y el 53.3% de grado superior y, sólo un 4.4% señala tener estudios primarios. Respecto al tipo de contrato el 46,9% tiene un contrato indefinido.

Estos empleados pertenecen en un 69.9% de los casos a organizaciones privadas y en un 73% a organizaciones de carácter multinacional. Respecto a los sectores en los que operan los porcentajes más altos corresponden al sector servicios (25.4%), banca (14.1%), ingeniería (13.6%), sanidad (15.3%) e informática (10.2%). En un elevado porcentaje son organizaciones grandes ya que su tamaño medio es 18848 empleados (DT=42377), aunque oscilan entre organizaciones con 3 empleados a organizaciones con 150000. A la pregunta de si la organización evalúa a todos sus empleados o sólo a unos grupos (p. ej. vendedores, directivos, etc.) en un 78.1% de los casos responden que se evalúa a todos los empleados. En el 85,9% de los casos la evaluación la dirige el Dpto. de Recursos Humanos de la propia organización.

## **Variables**

### **Pruebas y métodos utilizados en la evaluación**

Se preguntó por cinco de las pruebas o métodos de evaluación del rendimiento para que se indicase cuánto se utilizaban en su organización: 1) registro de indicadores de productividad (p. ej. ventas, número de clientes, etc.); 2) entrevistas personales con los superiores o expertos; 3) cuestionarios y pruebas escritas; 4) Dirección por Objetivos, y, 5) Evaluación de 360º, indicando con una breve explicación sus características definitorias por si no se conocían los nombres técnicos. Las respuestas oscilaban en una escala tipo Likert con siete opciones de respuesta que iban desde 1 "Nunca se ha utilizado" hasta 7 "Siempre se utiliza".

Como se puede comprobar el método de evaluación más usado en las organizaciones analizadas es la Dirección por Objetivos ( $\bar{x}=4.76$ ; DT=2.17), seguido de entrevistas con superiores y expertos ( $\bar{x}=4.45$ ; DT=2.30), por el contrario el menos utilizado es la Evaluación de 360º ( $\bar{x}=2.76$ ; DT=2.09) (Tabla 1).

Tabla 1. Ítems y descriptivos de las pruebas y métodos utilizados en la evaluación.

<b>PRUEBAS Y METODOS UTILIZADOS EN LA EVALUACIÓN</b>	<b>X</b>	<b>DT</b>
Registro de indicadores de productividad (p. ej. ventas, número de clientes, etc.)	3.48	2.29
Entrevistas personales con los superiores o expertos	4.45	2.30
Cuestionarios y pruebas escritas	3.21	2.22
Dirección por Objetivos	4.76	2.17
Evaluación de 360º	2.21	2.09

Además se diseñaron cuatro preguntas abiertas en las que se pedía que explicasen: 1) *¿cómo se le informó de los resultados conseguidos?*; 2) *¿cada cuánto tiempo se le evalúa?*; 3) *¿usted pudo evaluarse a sí mismo, es decir, autoevaluarse?*, y, 4) *¿usted pudo evaluar a sus compañeros y/o jefes?*. La categorización de las respuestas ha permitido realizar análisis descriptivos con estos datos.

Respecto a cómo se informó al empleado de los resultados conseguidos en la evaluación el 61.7% responde que a través de una *entrevista personal con el jefe directo*, un 13.3% a través de un *informe escrito*, un 6.7% por *email* y un 11.7% de los casos indica que *no se le informó de sus resultados*.

El 66.1% de los evaluados explica que en su organización la evaluación se realiza cada *año* y en un 10.2% cada *6 meses*.

Por último, respecto a si se les permitió autoevaluarse, el 51.6% indica que no y un 66.7% que tampoco se les permitió evaluar a sus jefes y/o compañeros.

### **Justicia en los procesos de evaluación**

Para evaluar la justicia percibida en los procesos de evaluación del rendimiento se ha traducido al castellano la escala de Colquitt (2001). Esta escala consta de 20 ítems repartidos en cuatro subescalas: 1) *justicia procedimental*; 2) *justicia distributiva*, 3) *justicia en las relaciones* y 4) *justicia en la información*. La escala de *justicia procedimental* pregunta por la percepción de los procedimientos de evaluación utilizados y algunas de las preguntas son "los procesos de evaluación se han aplicado de forma similar a todos los empleados", "los procesos de evaluación se han basado en información adecuada" y "los empleados han podido revisar y discutir los resultados conseguidos en la evaluación". La escala de *justicia distributiva* pregunta por la percepción de la distribución de los recursos de la organización a partir de la información obtenida en la evaluación del desempeño y algunas de las preguntas son "los resultados que han conseguido los empleados en la organización reflejan el esfuerzo que ponen en su trabajo", "la situación de los empleados en la organización está justificada por su rendimiento" y "la situación de los empleados en la organización refleja lo que contribuyen a la organización". La escala de *justicia en las relaciones* pregunta por la percepción de justicia en la interacción con los empleados durante la evaluación y algunas de las preguntas son "en la evaluación a los empleados se les ha tratado de forma digna", "en la evaluación se les ha tratado de forma adecuada" y "en la evaluación se les ha tratado con respeto". Por último, la escala de *justicia en la información* pregunta si los empleados han recibido información adecuada durante la evaluación y algunas de las preguntas son "en la evaluación la comunicación con los empleados es sincera", "se les han explicado los detalles de forma adecuada" y "las explicaciones responden adecuadamente a los procedimientos utilizados". Las respuestas se dan en una escala tipo Likert con siete opciones que van desde 1 "no en absoluto" hasta 7 "siempre".

El análisis factorial realizado (Rotación Varimax) ha permitido corroborar en líneas generales la estructura teórica aportada por el autor de la escala de forma que los ítems se han distribuido teóricamente en cuatro subescalas con una fiabilidad adecuada: *justicia procedimental* ( $\bar{x}=4.28$ ; DT=1.43;  $\alpha=.84$ ),

*justicia distributiva* ( $\bar{x}=4.53$ ; DT=1.35; alpha=.82), *justicia en la comunicación* ( $\bar{x}=4.16$ ; DT=1.47; alpha=.87) y *justicia en la relación con los evaluados* ( $\bar{x}=5.75$ ; DT=1.34; alpha=.93). Como se ve, la muestra de este estudio tiene una percepción de la justicia en la evaluación del rendimiento que, en las cuatro dimensiones analizadas, supera el punto medio de la escala, aunque es de destacar sobre todo la justicia en las relaciones y en la distribución de los resultados, siendo la dimensión con menores puntuaciones la justicia en la comunicación.

### **Consecuencias del sistema de evaluación del rendimiento**

Por último, se ha diseñado una escala que pregunta en qué medida la introducción del sistema de evaluación del rendimiento ha servido para diferentes fines: mejorar la productividad, retener a los empleados con mayores competencias, etc. (Tabla 2). De nuevo las opciones de respuesta se enmarcan en una escala tipo Likert con siete puntos que van desde 1 "no influye en absoluto" hasta 7 "es muy importante".

La fiabilidad de la escala total es .87 (alpha de Cronbach). Además se han identificado dos subescalas teóricas que agrupan las consecuencias relativas a los empleados (alpha de Cronbach=.86) y las relativas a la organización (alpha de Cronbach=.69). Como se puede comprobar parece que los empleados perciben que la introducción de un sistema de evaluación del rendimiento genera ventajas sobre todo para su organización ( $\bar{x}=4.11$ ; DT=1.35) siendo algo más baja su repercusión sobre los empleados ( $\bar{x}=3.53$ ; DT=1.43) (Tabla 2).

## **RESULTADOS**

Para realizar el primer objetivo de este estudio en el que se buscaba describir los métodos de evaluación más utilizados en función de algunas características



organizacionales (organización pública o privada, multinacional o no y su tamaño) se han realizado diferentes ANOVAS.

Tabla 2. Ítems de la escala *consecuencias del sistema de evaluación del rendimiento*.

<b>CONSECUENCIAS DE LA EVALUACIÓN</b>	<b>X</b>	<b>DT</b>
Que los empleados estén más satisfechos con la organización	3.33	1.71
Que los empleados deseen continuar en la organización	3.63	1.49
Que los empleados trabajen mejor	3.80	1.56
<b>Consecuencias de la evaluación sobre los empleados</b>	<b>3.53</b>	<b>1.43</b>
Que la organización mejore sus indicadores de productividad	4.44	1.54
Que la organización aumente la satisfacción de sus clientes	4.01	1.56
Que la organización retenga a los mejores empleados	4.07	1.86
<b>Consecuencias de la evaluación sobre la organización</b>	<b>4.11</b>	<b>1.35</b>
<b>Consecuencias de la evaluación del rendimiento</b>	<b>3.82</b>	<b>1.28</b>

Al analizar las diferencias en las pruebas de evaluación utilizadas en función de si se trata de una organización pública o privada los resultados muestran que las organizaciones privadas realizan significativamente más *entrevistas personales con superiores y expertos* ( $F=16.66$ ;  $p<.001$ ) pero no se encuentran diferencias en el resto: *pruebas escritas* ( $F=3.19$ ;  $p<.07$ ), uso de *indicadores de productividad* ( $F=2.51$ ;  $p<.11$ ), *Dirección por Objetivos* ( $F=.35$ ;  $p<.55$ ) y *Evaluación de 360°* ( $F=0.26$ ;  $p<.61$ ).

Los resultados del ANOVA en función de si la organización es multinacional o no muestra diferencias significativas en cuatro de las cinco pruebas propuestas. Las organizaciones multinacionales utilizan significativamente más que las nacionales: *indicadores de productividad* ( $F=4.61$ ;  $p<.03$ ), *entrevistas personales con superiores* ( $F=3.22$ ;  $p<.07$ ), *Dirección por Objetivos* ( $F=19.18$ ;  $p<.001$ ) y *Evaluación de 360°* ( $F=6.38$ ;  $p<.01$ ), sin embargo, no se encuentran

diferencias significativas en la realización de *cuestionarios y pruebas escritas* ( $F=2.24$ ;  $p<.14$ ).

En relación al tamaño de la organización, sólo se observan diferencias significativas en el uso de indicadores de productividad ( $F=6.25$ ;  $p<.04$ ) de forma que las empresas más pequeñas, con *menos de 100 empleados* ( $\bar{x}=4.33$ ;  $DT=2.50$ ) y *entre 101 y 1000 empleados* ( $\bar{x}=4.26$ ;  $DT=2.37$ ) tienen puntuaciones significativamente mayores que las de *más de 1000 empleados* ( $\bar{x}=2.28$ ;  $DT=1.78$ ). Las diferencias en el resto de pruebas de evaluación no son significativas: *entrevistas con superiores o expertos* ( $F=1.25$ ;  $p<.29$ ), *cuestionarios y pruebas escritas* ( $F=.53$ ;  $p<.59$ ), *Dirección por Objetivos* ( $F=1.16$ ;  $p<.31$ ) y *Evaluación de 360°* ( $F=2.60$ ;  $p<.08$ ).

Como segundo objetivo se trataba de analizar los resultados de la escala de *justicia organizacional* de Colquitt (2001) y si existían diferencias en función de algunas variables personales y organizacionales. Como variables personales de los empleados, se ha considerado el género, el nivel de estudios y el tipo de contrato y como variables organizacionales si es una organización pública o privada, multinacional o no y su tamaño.

Respecto a las variables personales, no se han encontrado diferencias significativas entre hombres y mujeres ni en la puntuación total de justicia ( $F=.19$ ;  $p<.66$ ) ni en las puntuaciones de las diferentes subescalas: *justicia procedimental* ( $F=2.64$ ;  $p<.11$ ), *justicia distributiva* ( $F=.01$ ;  $p<.90$ ), *justicia en la comunicación* ( $F=.00$ ;  $p<.99$ ) y en *justicia en las relaciones* ( $F=.00$ ;  $p<.93$ ).

Sí aparecen diferencias significativas en la puntuación total de justicia ( $F=3.11$ ;  $p<.04$ ) entre empleados con diferentes niveles de estudios de forma que, en general, los que tienen un mayor nivel de estudios muestran puntuaciones significativamente mayores que el resto de empleados. Al realizar los análisis con las puntuaciones de las subescalas se observan diferencias significativas en tres de las subescalas. En concreto, los empleados con más estudios presentan

puntuaciones mayores en *justicia distributiva* ( $F=2.74$ ;  $p<.05$ ), *justicia en la comunicación* ( $F=2.87$ ;  $p<.015$ ) y en *justicia en las relaciones* ( $F=2.90$ ;  $p<.05$ ) y no se encuentran diferencias significativas en *justicia procedimental* ( $F=1.43$ ;  $p<.24$ ).

Por último y respecto al tipo de contrato, no se obtienen diferencias significativas entre empleados fijos y empleados contratados ( $F=.54$ ;  $p<.46$ ) ni en la puntuación total de justicia ni en puntuaciones de las diferentes subescalas: *justicia procedimental* ( $F=.10$ ;  $p<.75$ ), *justicia distributiva* ( $F=1.24$ ;  $p<.27$ ), *justicia en la información* ( $F=.94$ ;  $p<.33$ ) y en *justicia en las relaciones* ( $F=.02$ ;  $p<.87$ ).

Respecto a las variables organizacionales se han encontrado diferencias significativas en la puntuación total de justicia ( $F=12.16$ ;  $p<.001$ ) entre empresas públicas ( $\bar{x}=3.71$ ;  $DT=1.32$ ) y privadas ( $\bar{x}=4.76$ ;  $DT=.94$ ) a favor de estas últimas. Cuando se analizan las puntuaciones de las subescalas estas diferencias se mantienen de forma que las empresas privadas puntúan significativamente más alto en *justicia procedimental* ( $F=4.83$ ;  $p<.03$ ), *justicia distributiva* ( $F=13.16$ ;  $p<.001$ ), *justicia en la información* ( $F=7.20$ ;  $p<.01$ ) y en *justicia en las relaciones* ( $F=14.09$ ;  $p<.001$ ).

También aparecen diferencias significativas en la puntuación total de justicia ( $F=9.72$ ;  $p<.003$ ) entre empresas multinacionales ( $\bar{x}=4.17$ ;  $DT=1.18$ ) y nacionales ( $\bar{x}=5.09$ ;  $DT=.63$ ). Al realizar los análisis con las puntuaciones de las subescalas se observan diferencias significativas en las cuatro subescalas pues las empresas nacionales obtienen puntuaciones mayores en *justicia procedimental* ( $F=6.45$ ;  $p<.01$ ), *justicia distributiva* ( $F=5.98$ ;  $p<.01$ ), *justicia en la comunicación* ( $F=9.88$ ;  $p<.01$ ) y en *justicia en el trato* ( $F=4.25$ ;  $p<.04$ ).

Por último y respecto al tamaño de la organización, se encuentran diferencias significativas en justicia entre los tres grupos diferenciados ( $F=4.57$ ;  $p<.01$ ).

Así las empresas más pequeñas con *menos de 100 empleados* ( $\bar{x}=5.29$ ; DT=.59) tienen puntuaciones significativamente superiores en justicia a las *de entre 101 y 1000 empleados* ( $\bar{x}=4.28$ ; DT=1.15) y a las *de más de 1000 empleados* ( $\bar{x}=4.09$ ; DT=1.01). Cuando se analizan las subescalas se comprueba que las diferencias sólo son significativas en la subescala de justicia *procedimental* (F=5.10; p<.01) de forma que, como antes, las empresas con *menos de 100 empleados* ( $\bar{x}=5.62$ ; DT=.89) tienen puntuaciones significativamente superiores a las *de entre 101 y 1000 empleados* ( $\bar{x}=4.34$ ; DT=1.40) y a las *de más de 1000 empleados* ( $\bar{x}=4.12$ ; DT=1.19).

Por último, el tercer objetivo del estudio analizaba la relación de la justicia organizacional con una serie de consecuencias personales (satisfacción de los empleados, intención de permanecer en la organización y calidad de su trabajo) y organizacionales (mejora de los indicadores de productividad, satisfacción de los clientes y capacidad para retener a los mejores empleados). Para ello se ha realizado un análisis de regresión con las cuatro subescalas de justicia como variables independientes y la puntuación global en la escala *consecuencias de la evaluación* como variable dependiente. Como se puede comprobar en la tabla 3, aunque la ecuación resulta significativa (F=10.70; p<.001; 41,2% Var. Exp.), sólo la subescala relativa a la *justicia distributiva* ( $\beta=3.27$ ; p<.001) permite predecir las consecuencias de la evaluación pues los empleados que perciben a su organización de manera más justa en la distribución de las compensaciones son los que perciben que el sistema de evaluación tiene consecuencias más positivas.

Tabla 3. Resultados de la ecuación de regresión para predecir las *consecuencias de la evaluación* a partir de las dimensiones de *justicia organizacional*.

<b>VD: Consecuencias de la evaluación</b>		
	<b>Beta</b>	<b>p</b>
<b>Just. procedimental</b>	.25	.12
<b>Just. distributiva</b>	.45	.001
<b>Just. En las relaciones</b>	-.22	.17
<b>Just. En la información</b>	.18	.28

R <sup>2</sup> corregida		.41	
F	P	10.7	.0001

También se han realizado ecuaciones de regresión para cada una de las dos dimensiones de las *consecuencias de la evaluación*. En primer lugar, y respecto a las *consecuencias sobre los empleados*. Los resultados ofrecen una ecuación significativa (F=10.22; p<.001; 40% Var. exp.), aunque la contribución de las diferentes subescalas muestra que sólo la *justicia distributiva* (beta=.45; p<.001) alcanza el nivel de significación mínimo no resultando significativas ni la *justicia procedimental* (beta=.18; p<.28) ni la *justicia en la información* (beta=.31; p<.07) ni la *justicia en las relaciones* (beta=-.32; p<.07) (Tabla 4).

Similares resultados se obtienen en la escala *consecuencias de la evaluación sobre la organización* de forma que la ecuación de regresión resulta significativa (F=7.17; p<.001; 32% Var. exp.), aunque de nuevo sólo la *justicia distributiva* (beta=.38; p<.01) alcanza niveles significativos. Los valores del resto de subescalas son: *justicia procedimental* (beta=.29; p<.09), *justicia en la información* (beta=.01; p<.94) y *justicia en las relaciones* (beta=-.08; p<.63).

Tabla 4. Resultados de las ecuaciones de regresión para predecir las *consecuencias de la evaluación sobre los empleados* y *sobre la organización* a partir de las dimensiones de *justicia organizacional*.

<b>VD: Consecuencias sobre los empleados</b>			
		<b>Beta</b>	<b>p</b>
<b>Just. procedimental</b>		.18	.28
<b>Just. distributiva</b>		.45	.001
<b>Just. en las relaciones</b>		-.32	.07
<b>Just. en la información</b>		.31	.69
R <sup>2</sup> corregida		.40	
F	p	10.22	.0001
<b>VD: Consecuencias sobre la organización</b>			
		<b>Beta</b>	<b>p</b>
<b>Just. procedimental</b>		.29	.09
<b>Just. distributiva</b>		.38	.01
<b>Just. en las relaciones</b>		-.08	.63
<b>Just. en la información</b>		.01	.94

R <sup>2</sup> corregida		.32	
F	p	7.17	.0001

## CONCLUSIONES

En los últimos años, la investigación sobre evaluación del rendimiento se ha mostrado especialmente interesada por la percepción que los empleados tienen de los procesos de evaluación (Levy y Williams, 2004). Así, el concepto de justicia en la evaluación del desempeño se ha revelado como uno de los más interesantes a la hora de analizar las percepciones de los empleados y su repercusión sobre algunos aspectos de interés tanto para los propios empleados como para la organización.

En concreto, el primer objetivo de este estudio buscaba describir los métodos de evaluación más utilizados en las organizaciones analizadas en función de algunas características organizacionales que considerábamos importantes. Los resultados han puesto de manifiesto que los métodos más utilizados son la Dirección por Objetivos y las entrevistas personales con expertos y superiores y, los menos, la Evaluación de 360°. No obstante, como esperábamos hay variables organizacionales que matizan estos datos. Parece que lo que marca las diferencias es que se trate de una organización multinacional o no. Las multinacionales utilizan más que las nacionales indicadores objetivos, entrevistas con expertos y superiores, Dirección por Objetivos y Evaluación de 360°, y lo que es más importante las mayores diferencias se dan en los métodos que se pueden considerar más rigurosos como son la Dirección por Objetivos y la Evaluación de 360°. No se han observado diferencias tan importantes en los métodos de evaluación ni en cuanto al carácter público y privado de la organización ni a su tamaño.

Ante la escasez de instrumentos en castellano para medir la justicia en evaluación del desempeño se ha optado por traducir al castellano la escala de justicia organizacional de Colquitt (2001) que contempla cuatro dimensiones:

justicia distributiva, procedimental, en las relaciones y en la comunicación. En el grupo analizado, los empleados evaluados tienen una percepción de la justicia que, en las cuatro dimensiones analizadas supera el punto medio de la escala, aunque es de destacar sobre todo la justicia en las relaciones sociales que se establecen durante la evaluación y en la justicia en la distribución de los resultados, consecuencias, etc. de la evaluación, dimensiones estas con las mayores puntuaciones. Por el contrario, la dimensión peor valorada es la justicia en la comunicación de los resultados, aspecto este que tradicionalmente se ha planteado como una de las principales dificultades en la puesta en marcha de los programas de evaluación del desempeño (Porter y col., 1975).

En línea con los trabajos de Anderson, Born y Cunningham-Snell (2001) que analizan las diferencias en la percepción de justicia en selección de personal en función de variables personales se ha analizado, de forma exploratoria, si se dan también diferencias en la justicia en la evaluación del desempeño. Según nuestros resultados, ser hombre o mujer o tener un contrato temporal o fijo no influyen en la percepción de la evaluación, sin embargo, sí lo hace el nivel de estudios. Parece que los empleados con un mayor nivel formativo perciben sus procesos de evaluación como más justos que los que tienen menos formación y, sobre todo, en lo que se refiere a la justicia distributiva, a la justicia en la comunicación y a la justicia en las relaciones durante la evaluación. Esto puede deberse a que las organizaciones diseñan sus sistemas de evaluación para que se adapten a las características de sus empleados de forma que, aquellos empleados con un mayor nivel de estudios y, presumiblemente más valiosos, son tratados de forma más justa que aquellos otros que tienen menos formación y que pueden ser más fácilmente reemplazados.

Respecto a las variables organizacionales hemos encontrado diferencias en justicia entre organizaciones públicas y privadas, nacionales y multinacionales y en función de su tamaño. Según estos resultados, los empleados de organizaciones privadas tienen una mejor percepción de sus sistemas de evaluación del rendimiento, en las cuatro dimensiones de la justicia analizadas.

Sin embargo, la justicia es mayor también cuando la empresa es nacional que cuando es internacional. Esto puede deberse a que los empleados de multinacionales pueden percibir la evaluación como un proceso impuesto desde la dirección con sistemas previamente establecidos en los que la posibilidad de intervenir o participar de forma personal es mínima. En la misma línea, encontramos que cuando la empresa es más pequeña la percepción de justicia es más elevada que cuando la empresa es grande o muy grande.

Por último, el tercer objetivo estudiaba la repercusión de la justicia en la evaluación del desempeño sobre una serie de indicadores personales (satisfacción de los empleados, mejora de su trabajo e intención de permanecer en la organización) y organizacionales (satisfacción de los clientes, capacidad de retener a los mejores empleados y rendimiento organizacional). Los análisis descriptivos han mostrado que los empleados perciben que el sistema de evaluación influye sobre todo en aspectos organizacionales, como que la organización mejore su productividad o que retenga a los mejores empleados y menos en aspectos relacionados con el personal, como que los empleados estén más satisfechos.

Según los resultados de los análisis de regresión que pretendían analizar si las dimensiones de la justicia influyen en estas consecuencias, vemos que la justicia distributiva es la dimensión que más influye tanto en las consecuencias personales como en las organizacionales, con porcentajes de varianza explicada importantes, del 30-40%. Parece, según esto, que la variable clave a la hora de entender cómo interpretan los empleados sus sistemas de evaluación del rendimiento, es la justicia distributiva, de forma que, si el sistema se considera justo en las distribuciones sus consecuencias son más positivas tanto para la organización como para los propios empleados. Al contrario el resto de dimensiones de la justicia analizadas, la justicia en los procedimientos utilizados, en las relaciones con los evaluados y en la forma de dar la comunicación, no parecen tan relevantes.



Antes de finalizar señalar algunas de las limitaciones del estudio realizado. En primer lugar, y como se ha señalado son datos preliminares con una muestra reducida y por tanto no generalizables a la realidad de las organizaciones españolas. No obstante, dado que no hemos encontrado estudios que aborden esta temática en nuestro país creemos que supone una primera aproximación cuyos resultados son de interés.

Por otra parte se trata de un estudio transversal, como buena parte de los llevados a cabo hasta el momento. Sin embargo, es fundamental realizar estudios longitudinales que permitan analizar la evolución en el tiempo tanto de las reacciones a los procesos de evaluación como de las variables que pueden estar influyendo. En esta línea, Van Vianen, Taris, Scholten y Schinkel (2004) desarrollan un modelo en el que se analiza el desarrollo de las percepciones de justicia en la selección en tres momentos: 1) antes de la evaluación, 2) inmediatamente después de la evaluación pero antes de dar feed-back sobre los resultados y, 3) después del feed-back, lo que da una información muy certera de las variables que están influyendo en cada momento y en qué orden.

También sería relevante incluir otras medidas que completasen los resultados encontrados en este estudio con *medidas monoitem* sobre todo aquellas que resultan más prometedoras. En esta línea, cada vez más se proponen modelos de justicia más comprensivos en los que se incluyen un mayor número de variables tanto antecedentes como consecuentes (p.ej. Bell, Ryan y Wiechmann, 2004), lo que puede dar una idea más adecuada de la magnitud de las relaciones que se dan entre las variables.

Una de las variables que habría que considerar es el resultado de la evaluación ya que presumiblemente la percepción que tiene el empleado del proceso va a depender del resultados que haya obtenido, en línea con la tesis de Maas y Volpato (1989), quienes señalan que los candidatos con peor rendimiento evalúan los procesos de forma más negativa, lo que interpretan como un

*mecanismo de defensa* que les permite reducir la amenaza que suponen esos resultados para su autoestima.

Habría que incidir también más en los diferentes métodos de evaluación para analizar sus particularidades y cómo son éstas percibidas por los evaluados. Por ejemplo, Miller (2001) encuentra que las ventajas de la Evaluación de 360° se deben a tres aspectos: 1) que intervienen más personas; 2) que se da al empleado la posibilidad de participar y, 3) que le ofrece sensación de controlar el proceso. Según esta autora, cuando el sistema de evaluación da la posibilidad de autoevaluarse y de evaluar a los directivos se mejora la satisfacción con la evaluación, sin embargo, la posibilidad de evaluar a los compañeros no tiene efectos significativos en la satisfacción con la evaluación.

En próximos estudios sobre el tema sería interesante incluir otras variables tanto personales como organizacionales que la investigación ya está considerando. En primer lugar, se podría distinguir entre variables del evaluador y del evaluado. Entre las variables del evaluador que pueden incidir en los resultados de la evaluación cabría contemplar tanto la influencia de sus relaciones con los evaluados (p. ej. Lefkowitz, 2000) como de sus actitudes hacia la evaluación y su interés por evitar problemas con los compañeros y/o subordinados (p. ej. Shore y Tashchian, 2002).

Entre las variables del evaluado, la confianza en el superior sería otro aspecto a considerar, y parece que, para que los empleados confíen, deben percibir que el evaluador tiene formación en el tema, benevolencia e integridad (Mayer y Davis, 1999).

Desde una perspectiva aplicada nuestros resultados, con todas las limitaciones ya señaladas, ponen de manifiesto la importancia de la justicia en la evaluación del rendimiento. La versión adaptada de la escala de *justicia organizacional* de Colquitt (2001) puede utilizarse en nuestro país para conocer cómo se perciben

los procesos de evaluación lo que puede contribuir al diseño de procesos en los que los evaluados no se sientan injustamente tratados.

Esto es importante, sobre todo teniendo en cuenta la relación de la justicia, sobre todo de la justicia distributiva, con las consecuencias tanto para los empleados como para la organización. Parece pues necesario, informar y formar a los profesionales dedicados a la evaluación, de la necesidad de que los procesos atiendan a las dimensiones de justicia identificadas en este trabajo. También, hay que concienciarles de que introduzcan las modificaciones necesarias para ajustar los procesos de evaluación a las características de los diferentes empleados con el objetivo de que sean bien aceptados y no generen suspicacias.

Además hay que tener en cuenta que la influencia de la percepción de justicia de los procesos de evaluación puede resultar especialmente relevante en casos de promoción (Harris, Lievens y Van Hoye, 2004). Conocer cómo influye la percepción de justicia en el interés por seguir formando parte de la organización y contribuir a ella de forma efectiva, es un aspecto clave en el estudio de los procesos de promoción en las organizaciones.

Por último, otro aspecto relevante es cómo se dan los resultados de la evaluación ya que, según nuestros datos coincidiendo con los de otras investigaciones, se revela como el más complicado (Brockner, 2002). Ilgen y Davis (2000) señalan que la mejor forma de dar un feed-back negativo es encontrar el equilibrio entre responsabilizar al candidato de su rendimiento pero sin que esto afecte de forma negativa a su autoconcepto.

Este estudio ha puesto de manifiesto la importancia de concienciar a las empresas y organizaciones de la importancia de atender el elemento humano y de contar con profesionales de los Recursos Humanos formados en las diferentes facetas de la evaluación, de forma que combinen la dimensión

psicométrica más clásica con las posturas más actuales sobre su repercusión en los empleados.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Adams, J.S. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental psychology* (Vol.2, pp. 267-299). Nueva York: Academic Press.
- Anderson, N.; Born, M. y Cunningham-Snell, N. (2001). Recruitment and selection: applicant perspectives and outcomes. En N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil y Ch. Viswesvaran (Eds.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (vol. 1, pp. 200-218). Londres: Sage.
- Bell, B.S.; Ryan, A.M. y Wiechmann, D. (2004). Justice Expectations and Applicant Perceptions. *International Journal of Selection and Assessment*, 12(1-2), pp. 24-38.
- Bies, R.J. y Moag, J.S. (1986). International justice: communication criteria of fairness. *Research on negotiation in organizations*, 1, 43-55.
- Bretz, R.D. y Thomas, S.L. (1992). Perceived equity, motivation, and final-offer arbitration in major league baseball. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 280-287.
- Colquitt, J.A. (2001). On the dimensionality of organizational justice: a construct validation of a measure. *Journal o Applied Psychology*, 86(3), 386-400.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.
- Greenberg, J. (1990). Employee theft cost as a reaction to underpayment inequity: the hidden cost to pay cuts. *Journal of Applied Psychology*, 75, 561-568.
- Greenberg, J. y Cropanzano, R. (2001). *Advances in organization justice*. Stanford: University Press.

- Harris, M. Lievens, F. y Van Hoye, G. (2004). "I Think They Discriminated Against Me": Using Prototype Theory and Organizational Justice Theory for Understanding Perceived Discrimination in Selection and Promotion Situations. *International Journal of Selection & Assessment*, Vol 12(1-2), pp. 54-65.
- Homans, G.C. (1961). *Social behavior: its elementary forms*. Nueva York: Harcourt, Brace y World.
- Ilgen, D.R. y Barnew-Farrell, J.L. (1989). *Performance planning and evaluation*. Chicago: SR.
- Ilgen, D.R. y Davis, C.A. (2000). Bearing bad news: Reactions to negative performance feedback. *Applied Psychology: An International Review*, 49(3), 550-565.
- Konovsky, M.A. y Cropanzano, R. (1991). Perceived fairness of employee drug testing as a predictor of employee attitudes and job performance. *Journal of Applied Psychology*, 76, 698-707.
- Lefkowitz, J. (2000). The role of interpersonal affective regard in supervisory performance ratings: A literature review and proposed causal model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73(1), 67-85.
- Leventhal, G.S. (1976). The distribution of rewards and resources in groups and organizations. En L. Berkowitz y E. Walters (eds.) *Advances in experimental and social psychology*. Nueva York: Academic Press.
- Levine, M.M. (1975). *Comparative labor relations law*. Morriston,NJ: General Learning Press.
- Levy, P.E. y Williams, J.R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30(6), 881-905.
- Maass, A. y Volpato, Ch. (1989). Gender differences in self-serving attributions about sexual experiences. *Journal of Applied Social Psychology*, Vol 19(6, Pt 1), 517-542.

- Mayer, R.C. y Davis, J.H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology, 84*(1), 123-136.
- Osca, A. (2006). La perspectiva del candidato en los procesos de selección de personal. En A. Osca (Ed.) *Selección y desarrollo de Recursos Humanos*. Madrid: Sanz y Torres.
- Pettijohn, C.E.; Pettijohn, L.S. y d'Amico, M. (2001). Characteristics of performance appraisals and their impact on sales force satisfaction. *Human Resource Development Quarterly, 12*(2), 127-146.
- Porter, L.W.; Lawler, E.E. y Hackman, J.R. (1975). *Behavior in organizations*. Nueva York: McGraw-Hill.
- Shore, T.H.; Tashchian, A. (2002). Accountability forces in performance appraisal: Effects of self-appraisal information, normative information, and task performance. *Journal of Business and Psychology, 17*(2), 261-274.
- Sweeney, P.D. y McFarlin, D.B. (1993). Workers' evaluations of the "ends" and "means": an examination of four models of distributive and procedural justice. *Organizational Behavior and Human Decision Process, 55*, 23-40.
- Tziner, A. (1995). The relationship of some distal and proximal factors with the extent of use of political considerations in performance appraisal. *The National Convention of the Academy of Management, Vancouver, Canada*.
- Van Vianen, A.; Taris, R.; Scholten, E. y Schinkel, S. (2004). Perceived fairness in personnel selection: determinants and outcomes at different stages of assessment procedures. *International Journal of Selection and Assessment, 12*, 1/2, 149-159.