

ISSN 1992-1896



# Contabilidad y Negocios

Revista del Departamento Académico  
de Ciencias Administrativas  
volumen 4, número 8  
noviembre 2009

- Contabilidad de Gestión
- Banca y Finanzas
- Administración
- Formación Profesional



**FONDO  
EDITORIAL**

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

# La evaluación de desempeño, la percepción de justicia y las reacciones de los empleados

Performance evaluation, the justice perception and the employees reaction

Marcos David Fernández Palma

Universidad de Concepción  
Departamento de Administración  
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

## Resumen

En este artículo, se valoran las percepciones de justicia y reacciones de los empleados asociadas al proceso de evaluación de desempeño desde una perspectiva teórica.

De la revisión bibliográfica efectuada en el estudio, se obtiene que los empleados perciben justicia en el proceso de evaluación de desempeño cuando se dan ciertas condiciones identificadas en el marco de la teoría y, con ello, posibilitan una verdadera validación de este procedimiento que lleva, en definitiva, a la adopción de conductas positivas en pro de los objetivos de la organización. Sin embargo, es posible mejorar aspectos del proceso de evaluación en cada empresa, lo que contribuirá a mejorar las percepciones de justicia y, por ende, el nivel de las reacciones, ya que cada una de ellas está relacionada con algún tipo de justicia.

**Palabras clave:** evaluación de desempeño, percepción de justicia, reacción del empleado.

## Abstract

In this paper we consider the perceptions of justice and the employees' reactions in relation to the process of performance evaluation from a theoretical perspective.

From the bibliographical review, we can conclude that the employees see justice in the performance evaluation when they observe certain conditions identified in the theory and they make possible a real validation of this procedure with the following adoption of positive behaviours stated in the objectives of the organization.

Nevertheless, it is possible to improve the different aspects of the performance process in every company and also improve the justice perception as well as the level of reactions, because each of them is related to a type of justice.

**Key words:** performance evaluation, justice perception, employees reactions.

## I. Introducción

Debido a la importancia de la evaluación de desempeño dentro del área de recursos humanos y considerando que, en la mayoría de las empresas, las evaluaciones se convierten en un tema constante de críticas, quejas e insatisfacción, ya que los empleados perciben a la evaluación como un método injusto, se razona que las percepciones de justicia cumplen un rol fundamental en la efectividad y utilidad del método de evaluación de desempeño, por lo que conocer la opinión de los empleados respecto al proceso de evaluación resulta importante para descubrir la aceptación o rechazo por parte de ellos de la herramienta de evaluación que se utiliza en la empresa. Además, las conductas de los empleados, asociadas a la evaluación de desempeño, son reacciones importantes para lograr el buen funcionamiento del sistema de evaluación en el futuro. Por lo tanto, el desarrollo de evaluaciones de desempeño justas ha sido aceptado como una meta que proporcionaría beneficios dentro de la organización; de acuerdo con esto, valorar las percepciones de justicia de los evaluados y las reacciones de los empleados ha llegado a ser un útil camino para evaluar el éxito de un sistema de evaluación de desempeño.

## II. Justicia en la evaluación de desempeño

### 1. Evaluación de desempeño

De acuerdo con Gómez-Mejía *et al.* (2001: 243-280), la evaluación de desempeño consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en las empresas. La identificación consiste en determinar qué aspectos o dimensiones se deben considerar al momento de medir el rendimiento del empleado. Hoy en día, existen numerosas técnicas o modelos que permiten realizar una adecuada evaluación de desempeño. La gestión del rendimiento humano es

el objetivo primordial de cualquier sistema de evaluación. Esta debe ser más que una actividad que mira hacia el pasado, es decir, debe orientarse hacia el futuro, hacia lo que los trabajadores pueden hacer para desarrollar su máximo potencial en la empresa. Esto requiere que a los trabajadores se les proporcione una adecuada retroalimentación con el fin de que alcancen niveles más altos de rendimiento. En este artículo, se entenderá el concepto de evaluación de desempeño como el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado en el cargo. Este proceso consiste en la identificación, medición y gestión del rendimiento humano en la empresa (Werthner y Davis 2000: 183-203).

Los sistemas de evaluación de desempeño presentan problemas frecuentes y algunos de los errores de evaluación más comunes se originan por mediciones subjetivas o sesgos del evaluador al juzgar a sus empleados (Werthner y Davis 2000: 183-203; Chivenato 2000: 297-340).

Además, muchos investigadores reconocen que hay varios problemas inherentes a la evaluación de desempeño. Ilgen (1993: 235-252) resume un número de estudios que indican que la insatisfacción con las evaluaciones de desempeño no ha decrecido después de dos décadas de investigación con el propósito de mejorar el proceso. En ese sentido, las evaluaciones de desempeño son un tema constante de críticas y quejas, y la insatisfacción es la norma en la mayoría de las organizaciones. Rara vez, está alguien satisfecho con la clasificación de la evaluación (Ilgen 1993: 235-252). Así, los supervisores a menudo reportan sentimientos de incomodidad al brindar la retroalimentación a subordinados, especialmente la negativa (Bretz *et al.* 1992: 321-352, Villanova *et al.* 1993: 789-799). El potencial de las reacciones negativas y las implicaciones de corto y largo plazo para estas respuestas de los

supervisores pueden explicar por qué ellos son reacios a comunicar clasificaciones a los subordinados.

## 2. Tipos de justicia organizacional

El factor clave para la liberación de los principales problemas descritos radica en considerar la importancia de la justicia en la vida organizacional. Este es un constante tema en la literatura de directivos, desde los más tempranos escritos de teóricos hasta hoy en día. La relevancia de este tema es significativa, como Mirano (1997: 182-206) afirmó «crear y mantener un ambiente justo es crítico para la supervivencia organizacional». En recientes años, una literatura ha ido «creciendo alrededor de intentos por describir y explicar el rol de la justicia como una consideración en el lugar de trabajo», un tópico apodado justicia organizacional (Greenberg 1987: 9-22).

Sorprendentemente, la exhaustiva investigación sobre temas de justicia resultó en una pequeña aplicación al proceso de evaluación de desempeño. Landy *et al.* (1978: 751-754) investigó a los empleados profesionales y directivos, y encontró que las percepciones de justicia estuvieron relacionadas con experiencias de los subordinados durante la entrevista de evaluación de desempeño.

En un estudio, Greenberg (1986: 340-342) investigó las percepciones de justicia de los directivos medios en la evaluación de desempeño y concluyó que la justicia es una importante consideración en el proceso de evaluación. A pesar de la escasez de estudios sobre este tipo de evaluación, Bretz *et al.* (1992: 321-352) reportaron que los directivos identificaron la justicia como el más importante tema de la evaluación de desempeño para la cara de las organizaciones. Además, no prestar atención a la justicia «potencialmente ocasiona costos en los que las organizaciones no desean incurrir,

mientras que actuar justo produce ventajas directas e indirectas en términos de eficiencia, eficacia y calidad de la vida organizacional» (Forsyth 2006: 359-387).

Hay tres corrientes primarias de investigación de justicia organizacional en el proceso de evaluación de desempeño. Para describir la justicia organizacional, se usaba a menudo la justicia de procedimiento y la justicia distributiva. Más recientemente, la justicia interaccional ha sido introducida como tercer tipo de justicia. Aunque estas dimensiones están correlacionadas, ellas son aceptadas como distintas dimensiones de la construcción de justicia. A continuación, se describe cada uno de los tipos de justicia organizacional anteriormente mencionados.

### 2.1. Justicia de procedimiento

En el área de recursos humanos, específicamente en el tema de evaluación de desempeño, la justicia de procedimiento se refiere a los procedimientos utilizados, por lo cual el desempeño es evaluado (Erdogan 2002: 555-578). Incluso, cuando el resultado de la evaluación es justo, los procedimientos usados para llegar a estos resultados pueden ser injustos. La importancia de este tipo de justicia es explicada por dos teorías. Es imprescindible señalar que los individuos tienen un deseo de control y los procedimientos justos resultan ser valiosos porque, por medio de estos, se permite control sobre los resultados. Asimismo, las personas tienen un deseo de ser miembros valorados de sus grupos y los procedimientos justos son deseables, debido a que ellos indican que las personas son valoradas.

Sin embargo, es importante señalar que los evaluadores juegan un papel relevante en el proceso de evaluación. Por ejemplo, la organización puede desarrollar un criterio de evaluación justo, pero si los evaluadores no aplican realmente este criterio, los procedimientos no

pueden ser justos. Para resolver este tema, la justicia de procedimiento se construye en dos dimensiones. La justicia de procedimiento del evaluador se refiere a la justicia percibida en los procedimientos que los evaluadores usan durante las evaluaciones de desempeño a pesar de los procedimientos formales del sistema, mientras que la justicia de procedimiento del sistema se refiere a la justicia percibida de los procedimientos y políticas del proceso de evaluación adoptado por la organización. La justicia de procedimiento del evaluador y del sistema pueden ser relacionadas, pero con construcciones distintas. Erdogan *et al.* (2001: 205-222) proporcionan la construcción inicial y la validez discriminante de estas dos dimensiones, y muestran que estas dimensiones tuvieron diferentes predictores. Usar una conceptualización de dos dimensiones de justicia de procedimiento permite a los investigadores separar la justicia de procedimiento de los comportamientos del evaluador y es, por tanto, teóricamente más exacto (Erdogan 2002: 555-578).

## **2.2. Justicia distributiva**

Antes de 1975, el estudio de justicia fue referido, sobre todo, a la justicia distributiva. Adams (1965: 267-299) sugirió que un camino para determinar si un resultado era justo era calcular la razón de las contribuciones de uno o entradas (educación, inteligencia y experiencia) a los resultados de uno y luego comparar la razón con otros.

Considerando que la justicia distributiva tuvo su origen en la teoría de la equidad, cuando los individuos perciben inequidad, ellos modifican su esfuerzo o cambian sus percepciones de entradas o salidas. En las evaluaciones de desempeño, los individuos comparan sus esfuerzos con la clasificación que ellos reciben y la justicia de la clasificación constituye las percepciones de justicia distributiva (Erdogan 2002: 555-578).

Aunque la justicia distributiva está basada en la teoría de la equidad, no es claro si los estudios de este tipo de justicia capturan todas las formas de inequidad. La teoría de la equidad permite inequidad desfavorable en la cual los individuos reciben menos de lo que ellos merecen e inequidad favorable en la cual ellos obtienen más de lo que merecen. Las formas de operar de la justicia distributiva no distinguen entre diferentes tipos de inequidad. Además, es posible que la justicia distributiva capture satisfacción de resultados más bien que justicia. Así, con las medidas existentes, alta subjetividad y clasificaciones inexactas pueden ser vistas como distributivamente justas. Por lo tanto, las percepciones de justicia distributiva necesitan ser medidas con ítems que separen la inequidad favorable de la equidad y la justicia de la satisfacción del resultado. Erdogan (2002: 555-578) señala que, aunque la justicia distributiva no es un fuerte predictor de desempeño y amplias percepciones organizacionales, puede ser prematuro concluir que la justicia distributiva no es importante.

## **2.3. Justicia interaccional**

Bies y Moag (1986: 43-55) enfocaron la atención sobre la importancia de la calidad del tratamiento interpersonal que las personas reciben cuando los procedimientos son implementados, lo que se denomina justicia interaccional. La evaluación de desempeño requiere del establecimiento de vínculos comunicativos entre los evaluadores y los evaluados, debido a que, durante esta interacción, los individuos esperan ser tratados respetuosamente. La justicia interaccional difiere de la justicia de procedimiento del evaluador en que esta última es afectada en cómo el evaluador implementa los procedimientos justamente, mientras que la justicia interaccional es afectada por la justicia del proceso de comunicación.

Más recientemente, se ha argumentado que la justicia interaccional consiste en dos tipos específicos de tratamiento interpersonal (Greenberg 1990: 561-568). La primera, etiquetada como justicia interpersonal, refleja el grado en el cual las personas son tratadas con cortesía, dignidad y respeto por las autoridades o terceras partes involucradas en la ejecución de procedimientos o resultados determinantes. La segunda, etiquetada como justicia informativa, se enfoca en las explicaciones proporcionadas a los individuos sobre las decisiones tomadas, es decir, la información sobre el motivo por el cual los procedimientos fueron usados de cierta manera o la razón por la que los resultados fueron distribuidos de cierto modo.

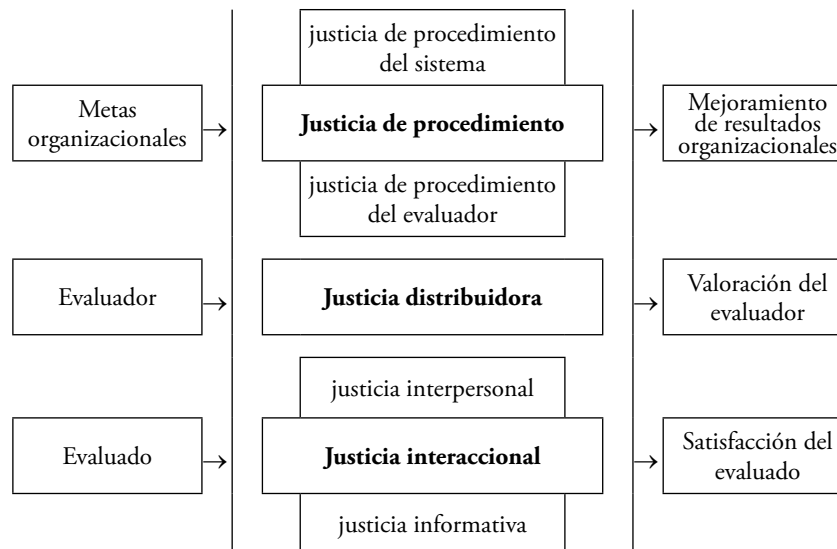
En resumen, es posible diferenciar entre cinco tipos de percepciones de justicia en evaluaciones de desempeño. La justicia de procedimiento del sistema es la percepción

de que los procedimientos usados por la organización para la evaluación son justos. La justicia de procedimiento del evaluador consiste en la percepción de que la aplicación de procedimientos por los evaluadores es justa. La justicia distributiva es la equidad percibida en la clasificación de desempeño. La justicia interpersonal es el grado en el cual la gente es tratada con cortesía, dignidad y respeto. La justicia informativa es la percepción de que las explicaciones proporcionadas a las personas sobre las decisiones tomadas son justas.

### 3. Antecedentes y resultados de las percepciones de justicia

Luego de considerar las definiciones de justicia organizacional anteriormente expuestas y después de una minuciosa revisión bibliográfica, se plantea el modelo siguiente.

**Figura 1**  
**Antecedentes y resultados de las percepciones de justicia**



Fuente: Elaboración propia. Se desarrolla a partir de las fuentes bibliográficas citadas en el contexto anterior de este artículo.

La figura 1 trata de un mapa conceptual de las ideas vertidas en la parte anterior del artículo y, en lo particular, sobre las siguientes ideas fuerza:

1º Las entradas al proceso de evaluación consisten en la consideración de las metas organizacionales, la persona del evaluador y la persona evaluada.

2º Dentro del proceso, nos encontramos con tres distinciones de justicia que van a construir al fin la percepción de justicia y que son los aspectos de tipo procedimental, distributivo e interaccional.

3º El resultado posible de este proceso de evaluación de desempeño se evidencia, finalmente, por medio de un esperado mejoramiento de los resultados de la organización, de una valoración respecto del proceso desde la óptica del evaluador al constatarlo como una herramienta útil y, por último, la satisfacción del evaluado, quien verá reflejado el premio de sus esfuerzos en el resultado final de este proceso de evaluación de desempeño.

### III. Conclusiones

La evaluación de desempeño es un contexto en el que las dinámicas de percepciones de justicia pueden ser particularmente potentes. Es importante investigar la efectividad de los mecanismos de justicia en crear percepciones de justicia y reducir las respuestas negativas.

Esta investigación permitió obtener una idea general sobre el estado actual de la teoría acerca de este aspecto, por el cual la opinión de los empleados, desde el punto de vista de la manifestación de los grados de justicia percibidos en el proceso, tiene un peso mayor a la hora de medir la efectividad pretendida con el sistema de evaluación de la organización. Este tipo de análisis permite a las empresas identificar los aspectos a perfeccionar del proceso de evaluación

para posteriormente poder generar planes de acción que logren mejorar las percepciones de justicia en los empleados y, por ende, sus actitudes asociadas al proceso de evaluación.

Formal o informalmente, la evaluación siempre se hace, pues es necesario asegurar el adecuado desenvolvimiento laboral del empleado, a fin de que se potencie la consecución de los objetivos organizacionales; sin embargo, la efectividad del proceso es distinta con la convicción de parte del evaluado y el evaluador de la trascendencia del referido proceso. No se trata de ejercer presión e imponer la situación, sino de lograr la comprensión de que esta herramienta se emplea por el bienestar de todos los involucrados y, por ende, la empresa. Así, la efectividad es mucho mayor.

En general, la evaluación de desempeño es expuesta a ser un incidente crítico, el cual forma interacciones futuras entre el evaluado y la organización, entre el evaluado y el evaluador e influencia futuras actitudes y conductas.

### Referencias bibliográficas

- ADAMS, J.S.  
1965 «Inequity in social exchange». En L. Berkowitz (editor). *Advances in experimental social psychology*. Tomo II. New York: Academic Press, pp. 267-299.
- BIES, R. J. y J. S. MOAG  
1986 «Interactional justice: Communication criteria of fairness». En R.J. Lewicki, B.H. Sheppard y M.H. Bazerman (editores). *Research on negotiation in organizations*. Greenwich, CT: JAI Press, pp. 43-55.
- BRETZ, Robert, George MILKOVICH, y Walter READ  
1992 «The current state of performance appraisal research and practice: concerns, directions and implications». *Journal of Management*, vol. 18, N° 2, pp. 321-352.

CHIAVENATO, I.

2000 *Administración de Recursos Humanos*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill.

ERDOGAN, Berrin

2002 «Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals». *Human Resource Management Review*, vol.12, N° 4, pp. 555-578.

ERDOGAN, Berrin, María L. KRAIMER, y Robert C. LIDEN

2001 «Procedural justice as a two-dimensional construct: an examination in the performance appraisal context». *The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 37, N° 2, pp. 205-222.

FORRAY, Jeanie M.

2006 «Sustaining fair organization. An interpretative view of justice in organizational life». *Group & Organization Management*, vol. 31, N° 3 : pp. 359-387.

GÓMEZ-MEJÍA, L., D. BALKIN, y R. CARDY

2001 *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice Hall.

GREENBERG, Jerald

1986 «Determinants of perceived fairness of performance evaluations». *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, N° 2, pp. 340-342.

1987 «A taxonomy of organizational justice theories». *The Academy of Management Review*, vol. 12, N° 1, pp. 9-22.

1990 «Employee theft as a reaction to underpayment inequity: The hidden cost of pay cuts». *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, N° 5, pp. 561-568.

ILGEN, D. R.

1993 «Performance-appraisal accuracy: an illusive or sometimes misguided goal?». En H. Schuler, J. Farr y M. Smith (editores). *Personnel selection and assessment: industrial and organizational perspectives*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, pp. 235-252.

LANDY, Frank, Janet L. BARNES y Kevin R. MURPHY

1978 «Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation». *Journal of Applied Psychology*, vol. 63, N° 6, pp. 751-754.

MITRANO, John R.

1997 «That is not fair!: The social construction of organizational (in) justice among professionals». *Sociological Inquiry*, vol. 67, N° 2, pp. 182-206.

VILLANOVA, Peter, H. John BERNARDIN, Sue A. DAHMUS, y Randi L. SIMS

1993 «Rater leniency and performance appraisal discomfort». *Educational and Psychological Measurement*, vol. 53, N° 3, pp. 789-799.

WERTHNER, W. y K. DAVIS

2000 *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México, D.F.: McGraw-Hill.

Fecha de recepción: 30 de julio de 2009

Fecha de aceptación: 15 de setiembre de 2009

Correspondencia: marcosfernandez@udec.cl