

Evaluación de Desempeño e Intención de Mejora en Empleados de Empresas Manufactureras

Performance evaluation and employees' intention to improve

Fecha de recepción:
26 Febrero del 2024

Nora Veronica Rosales Padilla¹, Carmen Estela Carlos-Ornelas²,
María Teresa Gómez García³

Fecha de aprobación:
13 Junio del 2024

¹ Maestra en Gestión Administrativa por parte del Instituto Tecnológico de Aguascalientes. Gerente de Desarrollo VisionNET Solutions.

Correo electrónico: nrosales@visionnet.com.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7997-3320>

² Doctora en Administración en la Universidad Autónoma de Aguascalientes. Profesora Investigadora del Tecnológico Nacional de México Campus Aguascalientes. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores.

Correo electrónico: carmen.co@aguascalientes.tecnm.mx. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8516-2062>

³ Maestra en Ciencias en Ingeniería Química por el Instituto Tecnológico de Aguascalientes. Docente del Instituto Nacional de México Campus Aguascalientes.

Correo electrónico: ma.teresa-gg@aguascalientes.tecnm.mx. ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-6816-0623>

Resumen

La intención de mejora que precede al comportamiento de mejora de los empleados es un factor primordial para que las empresas que los emplean logren sus objetivos. Este estudio examinó la influencia de dos variables de la Evaluación del Desempeño (ED): la diligencia del supervisor y las reacciones de los subordinados a la reunión de ED. Se incorporaron al análisis 13 variables de control, que incluyeron 7 demográficas y 6 factores relacionados con la evaluación del desempeño, tales como consideración individualizada, relación, apoyo del supervisor, justicia procedimental, precisión de la ED y satisfacción con la ED. Los datos se recopilaron a través de un cuestionario proporcionado por McClendon et al. y se obtuvieron respuestas de 224 empleados de empresas manufactureras automotrices de la ciudad de Aguascalientes. Los coeficientes de confiabilidad del cuestionario fueron altos, indicando una consistencia robusta en las respuestas. Un análisis de regresión múltiple reveló un modelo explicativo del 0.456 de la varianza en la intención de mejora, destacando la contribución significativa de los factores de retroalimentación y diligencia del supervisor, sin la inclusión de las variables de control. En este contexto, la retroalimentación se destacó como el factor clave, sugiriendo que la asignación de recursos organizacionales para la capacitación de

supervisores podría generar mayores beneficios en el comportamiento de mejora de los empleados. Estos hallazgos resaltan la importancia de la retroalimentación y la diligencia del supervisor como elementos críticos en el impulso de la intención de mejora entre los empleados.

Palabras clave: Evaluación del desempeño, intención de mejora, supervisor.

Código JEL: M12 - Gestión de personal

Abstract

The improvement intention that precedes the improvement behavior of employees is a primary factor for companies that employ them to achieve their objectives. In this study, the influence of two Performance Appraisal (PA) variables was examined: supervisor diligence and subordinates' reactions to the PA meeting. Thirteen control variables were incorporated into the analysis, including 7 demographic and 6 factors related to performance evaluation, such as individualized consideration, relationship, supervisor support, procedural justice, accuracy of PA, and satisfaction with PA. Data were collected through a questionnaire provided by McClendon et al. and responses were obtained from 224 employees of automotive manufacturing companies in the city of Aguascalientes. The



reliability coefficients of the questionnaire were high, indicating robust consistency in the responses. A multiple regression analysis revealed an explanatory model of 0.456 of the variance in improvement intention, highlighting the significant contribution of the supervisor's feedback and diligence factors, without the inclusion of control variables. In this context, feedback stood out as the key factor, suggesting that allocating organizational resources for supervisor training could generate greater benefits in employee improvement behavior. These findings highlight the importance of supervisor feedback and diligence as critical elements in driving improvement intention among employees.

Keywords: Performance appraisal, performance appraisal factors, intention to improve, supervisor.

JEL Code: M12

Introducción

La Evaluación del Desempeño (ED) de los empleados tiene como objetivo, entre otros, proporcionar orientación y motivación para mejorar el rendimiento con el fin de incrementar las contribuciones individuales al logro de objetivos tanto de la organización como de los empleados. La ED no es una práctica reciente; ha existido desde que una persona emplea a otra. En la Edad Media, la Compañía de Jesús ya practicaba un sistema de ED para cada jesuita que hacía que difundía la religión católica en el mundo; aproximadamente en 1842, el servicio público de Estados Unidos estableció un sistema de informes anuales del desempeño de sus empleados; hacia 1880 el ejército estadounidense comenzó a usar un enfoque similar; en 1918 la empresa General Motors implementó un sistema para evaluar a su personal ejecutivo, pero solo después de la Segunda Guerra Mundial los sistemas de ED comenzaron a generalizarse en las organizaciones (Chiavenato (2017)).

A lo largo de décadas, diversos autores, como Chiavenato (2017) y Robbins (1998), han resaltado que la ED debe alinearse con la naturaleza estratégica de la organización, inspirado en su visión, su misión y los objetivos que definen los resultados esperados en un periodo. En los sistemas de evaluación del desempeño, existe una dimensión subjetiva basada en la apreciación personal, ya que implica

la participación de evaluadores que supervisan y emiten juicios de valor sobre el rendimiento de sus subordinados. Estos juicios influyen en variables tanto organizacionales, como la productividad y el ambiente laboral, como en variables personales, como la intención de mejora, la permanencia en el empleo, las oportunidades de carrera y el salario, entre otras.

En el contexto de la evaluación, se anticipa que la implementación de diversos indicadores asegure la objetividad en el desempeño laboral. En esta perspectiva, un sistema de ED diseñado, desarrollado y evaluado generaría beneficios tanto a corto como a largo plazo para el evaluado, su supervisor, la organización y a la comunidad (Chiavenato, 2017).

El interés en la mejora de la ED ha venido creciendo en los últimos años (Pulakos et al., 2019). Desde décadas atrás, académicos organizacionales como Whetten y Cameron (2005) y Gerhart (2003) han sostenido que el desempeño de un empleado se deriva de la combinación de habilidad y motivación. Desde esta perspectiva, la habilidad es el resultado de la aptitud, el entrenamiento y los recursos, mientras que la motivación proviene del deseo y el compromiso. Sorprendentemente, el papel del supervisor y su ejecución en este proceso han sido subestimados.

Este estudio tiene como objetivo explicar la relación entre el desempeño del supervisor en el proceso de evaluación del desempeño y la intención de mejora del rendimiento de los subordinados en empresas automotrices de la ciudad de Aguascalientes. Se busca anticipar la manera en que la actuación del supervisor afectará la disposición de los empleados a mejorar su rendimiento laboral, ya sea de manera positiva o negativa. Al predecir esta relación, se ofrecerá información valiosa para que las empresas manufactureras orienten sus procesos relacionados con la capacitación de los supervisores, los sistemas de evaluación del desempeño y los programas de mejora continua, entre otros.

Revisión de literatura

La gestión eficaz de las organizaciones requiere que se comprendan el rendimiento de los empleados en sus roles actuales y su potencial de desarrollo para futuros cargos. Este conocimiento es esencial para implementar acciones que fomenten la



mejora continua, al permitir que los empleados contribuyan de manera efectiva a lograr los objetivos organizacionales y faciliten su progreso laboral.

En este contexto, la ED adquiere una importancia significativa y se practica sistemáticamente en numerosas organizaciones en todo el mundo. Sin embargo, la forma en que se efectúa puede variar considerablemente entre distintas organizaciones, al igual que el nivel de mejora que se logra en los empleados y su satisfacción con respecto al proceso de evaluación. La diversidad de alternativas para realizar este proceso indica la necesidad de adaptar las prácticas de evaluación de desempeño a las particularidades de cada entorno organizacional.

A pesar de que la ED es una práctica esencial y una herramienta básica en la gestión de recursos humanos y de los continuos esfuerzos realizados por las organizaciones para mejorar este proceso, persiste una considerable insatisfacción con la forma en que se realiza (Cappelli & Conyon, 2018). La literatura existente sobre este tema a menudo se centra en la mejora y la productividad del trabajo de los empleados, al abordar desde habilidades conceptuales, técnicas y profesionales hasta habilidades interpersonales y sociales para mandos medios y directivos. Sin embargo, se presta poca atención a las habilidades del supervisor, quien representa el primer y principal enlace entre los empleados y la cadena de mando en las empresas, por lo que se requiere que desarrolle las habilidades necesarias para gestionar eficazmente las relaciones con los empleados en los procesos de ED de las organizaciones.

Según Pichler et al. (2016), las investigaciones previas han explorado vínculos entre diversas variables y la ED pero son escasos los estudios que se han dirigido a su relación con la intención de mejora. Este vacío en la literatura destaca la necesidad de examinar más a fondo cómo la evaluación de desempeño, especialmente en relación con las habilidades del supervisor, influencia la disposición de los empleados a mejorar y desarrollarse laboralmente.

El éxito de una evaluación de desempeño no solo se basa en una metodología objetiva, específica y orientada al progreso personal y organizacional, sino también en la calidad de la relación que existe entre el empleado y el evaluador. Esta relación condiciona la percepción del empleado sobre el proceso y tiene un impacto directo en su comportamiento. Puede generar una intención de mejora cuando es llevada

a cabo de manera constructiva, o, en condiciones adversas, convertirse en un tema de quejas, críticas e insatisfacción.

Por ello, este estudio está enfocado al análisis de los factores vinculados con la participación del supervisor en el proceso de ED de sus subordinados. Se busca comprender cómo esta participación puede condicionar la mejora del desempeño de los empleados al reconocer la importancia de la relación supervisor-empleado en el éxito de la evaluación y su posible impacto en el desarrollo laboral de los individuos.

Frente a las dificultades de medir directamente la mejora de empleados que desempeñan tareas diversas, se ha optado por analizar el impacto no en la mejora en sí, sino en la intención de mejora. Este enfoque reconoce la complejidad de comparar directamente resultados en funciones laborales heterogéneas, y en cambio, se centra en comprender la disposición y la voluntad de los empleados para mejorar. Al examinar la intención de mejora, se busca capturar la actitud y el compromiso de los empleados hacia el desarrollo personal y profesional, ofreciendo una perspectiva valiosa en entornos laborales con roles y responsabilidades divergentes.

La intención de mejora

La intención de mejorar la ejecución de una tarea se refiere a los planes deliberados que los individuos hacen para mejorar el desempeño de su tarea (Uziel et al., 2022). Consiste en el propósito o voluntad de una persona para realizar cambios o progresos en los resultados de su trabajo, demostrando un esfuerzo continuo con el objetivo de optimizar su rendimiento en el contexto de una organización. Esta intención implica un compromiso personal tanto hacia el crecimiento como hacia un alto nivel de ejecución de las tareas. Las intenciones de implementación tienen un efecto de mediano a grande en la promoción de la consecución exitosa de las metas y son especialmente efectivas para proteger el esfuerzo de las metas de influencias no deseadas Gollwitzer & Sheeran, 2006)

La teoría del comportamiento planeado, propuesta por Ajzen (1991), establece que el comportamiento actúa como un mediador entre las intenciones y las acciones. Se considera un antecedente inmediato del comportamiento y una indicación de la disposición de un individuo para llevar a cabo una acción específica. La teoría tiene como



objetivo explicar y prever las acciones humanas a través de tres predictores clave, los cuales adquieren importancia ponderada según el comportamiento en cuestión y la población de interés. Estos predictores son utilizados para entender y predecir cómo las intenciones individuales se traducen en comportamientos concretos.

Los predictores fundamentales de la teoría del comportamiento planeado son: la actitud hacia el comportamiento, las normas subjetivas y la percepción de control del comportamiento. La actitud hacia el comportamiento refleja la predisposición general de una persona hacia una acción específica y depende de la evaluación subjetiva que realiza sobre esa conducta. Incluye las creencias acerca de las consecuencias de llevar a cabo la conducta y la valoración de esas consecuencias como positivas o negativas. En resumen, la actitud hacia el comportamiento representa la orientación general y la evaluación subjetiva que hace una persona acerca de la realización de una acción particular. El predictor de las normas subjetivas se refiere a la influencia que reciben los individuos las opiniones y expectativas de las personas significativas en su vida. Las normas subjetivas reflejan la presión social percibida para realizar o evitar una conducta específica. La percepción de cómo otras personas relevantes ven o esperan cierto comportamiento puede ejercer una influencia significativa en las decisiones y acciones de un individuo. Estos predictores son componentes clave para comprender las intenciones y acciones de las personas según la teoría del comportamiento planeado, proporcionando un marco conceptual para analizar y prever el comportamiento humano en diferentes contextos.

La percepción de control del comportamiento, como tercer predictor en la teoría del comportamiento planeado, se refiere a la creencia que tienen las personas en su capacidad para llevar a cabo con éxito una conducta específica. Esta percepción toma en cuenta diversos factores, como la evaluación de los recursos disponibles, las habilidades personales y la identificación de posibles obstáculos que podrían influir en la ejecución de la conducta. En resumen, la percepción de control del comportamiento refleja la confianza que una persona tiene en su habilidad para realizar o evitar una acción particular. Esta creencia en la capacidad de influir en el resultado de la conducta desempeña un papel importante en la formación de intenciones y la posterior ejecución de acciones específicas.

Entonces, la intención se forma al considerar si el individuo valora positivamente el comportamiento, si percibe que otros importantes aprueban o desaprueban el comportamiento, y si cree que tiene el control para llevar a cabo el comportamiento. Por ello, es importante la actuación del supervisor en su relación con sus subordinados en general y en particular en relación con el proceso de evaluación del desempeño en el que externa su valoración positiva o negativa, aprobación o desaprobación y alienta o desalienta la confianza en su capacidad para desempeñarse de una manera específica. Sin embargo, debe tomarse en cuenta que, aunque la intención es un predictor fuerte del comportamiento futuro real, la relación no es perfecta ya que otros factores, como limitaciones externas o cambios en las circunstancias, también pueden influir en que la intención se traduzca en acción.

Evaluación de Desempeño

Para que se logre el propósito central de la evaluación del desempeño de proporcionar una descripción precisa y fiable sobre cómo un empleado lleva a cabo sus responsabilidades laborales los sistemas de evaluación deben estar directamente vinculados al puesto de trabajo y ser prácticos y confiables.

Aunque en la literatura sobre la ED no hay una definición universalmente aceptada (Culbertson, et al., 2013), se puede concebir como un proceso continuo que implica las tareas de identificar, medir y desarrollar del desempeño de los individuos y equipos de trabajo. El propósito de este proceso es alinear la ED con los objetivos estratégicos de las organizaciones (Aguinis et al., 2012). En esencia, la ED busca proporcionar una visión integral y objetiva de la forma en que los empleados contribuyen al logro de metas organizativas, permite detectar áreas de mejora y facilita el desarrollo continuo de los empleados y las organizaciones. La evaluación del desempeño puede ser llevada a cabo de diversas maneras, y los métodos varían según el enfoque y los objetivos organizacionales. Algunas de las principales formas de evaluación incluyen:

Evaluación por parte de superiores. En este método, cada jefe evalúa a sus subordinados. Se fundamenta en la idea de que el superior directo es quien conoce con mayor precisión tanto el puesto de trabajo del subordinado como su rendimiento.

Autoevaluación. En este enfoque, cada empleado realiza un análisis crítico de su propio desempeño en



la organización. Esto puede brindar una perspectiva única desde la experiencia personal del empleado.

Evaluación entre pares. Este método implica la evaluación mutua entre personas que ocupan el mismo nivel o cargo en la organización. Se considera un predictor útil del rendimiento y puede ofrecer perspectivas valiosas de compañeros de trabajo que comparten roles similares.

Evaluación por parte de subordinados. Aquí, los empleados evalúan a sus jefes. Este tipo de evaluación puede aumentar la conciencia de los superiores sobre su impacto en los subordinados y mejorar la comunicación y la relación en la jerarquía.

Evaluación por parte de clientes. En algunos contextos específicos, los clientes pueden proporcionar evaluaciones sobre el desempeño del titular de un puesto específico, especialmente cuando la interacción con los clientes es una parte clave del trabajo.

Evaluación 360°. Este enfoque compendia todas las formas anteriores de evaluación. Involucra la retroalimentación de superiores, subordinados, pares, clientes y la autoevaluación del empleado. La Evaluación 360°, a pesar de su complejidad administrativa, se alinea con el enfoque de la gestión de la calidad total y proporciona un nivel alto de satisfacción entre los evaluados. Este enfoque proporciona una perspectiva completa y equilibrada del desempeño al incorporar la retroalimentación de diversos actores, como superiores, subordinados, pares y clientes.

En este trabajo, el tipo de evaluación analizada es realizada por un supervisor sobre su subordinado. Siguiendo parcialmente la metodología de McClendon et al. (2020), se consideraron dos aspectos relacionados con la ejecución del sistema de evaluación del desempeño por parte del supervisor como variables independientes: la diligencia del supervisor y las reacciones a la reunión de evaluación del desempeño. Estos aspectos pueden desempeñar un papel decisivo en la percepción y la respuesta de los empleados ante la evaluación de su desempeño.

Para obtener mayor claridad y respaldo en la relación positiva esperada entre las dos variables de ejecución del supervisor y la intención de mejora del empleado en el modelo de investigación, se adoptaron seis factores adicionales directamente relacionados con el supervisor, basándose en el trabajo de McClendon

et al. (2020). Estos factores también podrían tener una relación con las variables de ejecución y la intención de mejora. Los factores adicionales son: consideración individualizada, relación, apoyo del supervisor, justicia procedimental, precisión de la ED desempeño y satisfacción con ED.

Estos factores se incorporaron como variables de control con el objetivo de analizar modelos de regresión alternativos. Este enfoque permite aislar el efecto neto que tienen las variables independientes en la variable dependiente, reduciendo la posibilidad de sesgo o confusión con otras variables. La inclusión de estos factores como variables de control ayuda a evitar la atribución errónea de influencia de las variables de ejecución a la intención de mejora, cuando en realidad podría deberse a un sesgo de variable omitida o a la presencia de otras variables no consideradas inicialmente.

Diligencia del supervisor

En este estudio, la diligencia del evaluador se define como el esfuerzo del supervisor dedicado para implementar el sistema formal de Evaluación del Desempeño (ED). Aunque investigaciones previas han explorado manifestaciones de la diligencia del supervisor, como el conocimiento de los estándares de desempeño (Pichler et al., 2017), se ha destacado la importancia de centrarse en el cumplimiento de la gestión en el proceso general de gestión del rendimiento (Schleicher et al., 2018). Sin embargo, se ha encontrado poca investigación específicamente centrada en la diligencia del supervisor en la ejecución del proceso de ED.

La falta de diligencia por parte del supervisor en la evaluación del desempeño puede sugerir a los subordinados que los supervisores y la organización no están tan comprometidos con la diligencia en el trabajo. Bajo esta perspectiva, Biron, Farndale y Paauwe (2011) descubrieron que las prácticas empresariales, algunas de las cuales estaban relacionadas con la diligencia de los supervisores, llevaban a los empleados a inferir la preocupación general de la gerencia por los problemas de gestión del desempeño, afectando así el comportamiento y las actitudes de los empleados.

Reacciones a la reunión de ED

La reacción se refiere a la consecuencia o resultado de una acción específica y a la forma en la que una persona responde a un estímulo particular. En el



contexto de la evaluación del desempeño (ED), las reacciones de los empleados se han vuelto un indicador útil para evaluar el éxito del sistema.

Conocer las opiniones de los empleados con respecto a la ED es importante para determinar la aceptación o rechazo de la herramienta de evaluación utilizada en la empresa. Las reacciones de los empleados ofrecen perspectivas valiosas sobre cómo perciben y experimentan el proceso de evaluación, lo cual puede tener un impacto significativo en su compromiso, satisfacción laboral y desempeño general. Por lo tanto, comprender y abordar las reacciones de los empleados puede ser fundamental para optimizar la efectividad y la aceptación de los sistemas de ED en las organizaciones.

De acuerdo con Weinert (1985), las reacciones y sentimientos de un empleado con respecto a situación laboral generalmente son considerados como actitudes. Entre los de mayor interés se cuentan: los aspectos afectivos y cognitivos como las disposiciones de conducta frente al trabajo, el entorno laboral, los colaboradores, los superiores y la organización en su conjunto. Según el mismo autor, un ejemplo de estas actitudes es la satisfacción en el trabajo que se refiere a sus reacciones, sensaciones y sentimientos en relación con empleo.

El estudio de las actitudes de los empleados es relevante para comprender su perspectiva emocional y cognitiva hacia diversos aspectos laborales. La satisfacción en el trabajo, en particular, podría influenciar la motivación, la retención de empleados y el rendimiento general en el entorno laboral por lo que la comprensión y la gestión de estas actitudes es esencial para promover un ambiente laboral positivo y productivo.

Las conductas de los empleados, especialmente sus reacciones a la evaluación del desempeño son fundamentales para garantizar el buen funcionamiento de esta, ya que se encuentran intrínsecamente vinculadas a aspectos psicológicos afectivos y cognitivos que influyen en sus niveles de satisfacción laboral. El impacto psicológico de la evaluación de desempeño puede ser significativo en la percepción que los empleados tienen de su trabajo y de su compromiso general con la organización. Consecuentemente, el entendimiento y la gestión de las conductas de los empleados en respuesta a la ED es esencial tanto para fomentar su motivación y productividad como para cultivar un entorno laboral saludable.

Consideración individualizada

La consideración individualizada implica la preocupación sincera y honesta del supervisor por las necesidades de sus subordinados y la búsqueda de maneras apropiadas de satisfacerlas. Aunque muchos responsables de equipos podrían afirmar que se preocupan de manera individualizada por las personas que los integran y que buscan satisfacer sus necesidades, la perspectiva de los subordinados podría no alinearse completamente con la percepción de los supervisores. Es interesante señalar que no se identificaron estudios previos sobre la interacción entre la consideración individualizada y las reacciones ante la retroalimentación en el contexto de la ED. Este vacío en la literatura destaca una oportunidad para explorar y comprender mejor cómo la consideración individualizada del supervisor puede influir en las respuestas de los empleados a la retroalimentación recibida durante la evaluación de desempeño.

Relación

En el entorno laboral, la manera en que los supervisores interactúan con sus subordinados tiene un impacto significativo en la atmósfera de la empresa que influye en su percepción de equidad (Smith, et al., 1996). Esa relación supervisor - subordinado integra varias características asociadas con la relación jerárquica entre un supervisor y un subordinado que implica una estructura de autoridad en la que el primero ocupa una posición de mayor poder y responsabilidad en comparación con el segundo. El supervisor: tiene autoridad para dirigir y guiar las actividades del subordinado en el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos por la organización; es responsable de monitorear el trabajo del subordinado y proporcionarle retroalimentación, resolver problemas y tomar decisiones sobre el trabajo y el desempeño del subordinado, asignarle tareas y establecerle prioridades.

No solo se espera que el supervisor indique a los subordinados qué y cómo debe hacerse y supervise el cumplimiento de sus órdenes de manera imparcial, sino que también se espera que sea un ejemplo para ellos y fomente que se esfuercen por imitar su trabajo y liderazgo. Por su parte, el subordinado debe rendir cuentas al supervisor por lo que la comunicación entre ellos es indispensable para una relación jerárquica efectiva.



La imagen que un subordinado tiene de su supervisor depende del prestigio de este y de las cualidades profesionales y humanas que demuestre. Entre mejor sea la imagen del supervisor mayor seguridad generará en el subordinado y mayor propensión a aceptar su dirección, lo cual contribuirá a crear un clima de respaldo mutuo que beneficie a ambas partes y a un entorno de trabajo positivo y productivo.

Apoyo del supervisor

El supervisor puede proporcionar orientación, capacitación y oportunidades de desarrollo profesional al subordinado para ayudarlo a alcanzar su máximo potencial en el trabajo. Además, ejerce un papel relevante en la ED al informarles las expectativas y estándares que se espera que cumplan en sus actividades laborales. Se espera del supervisor que con un trato amigable, honesto y justo le brinde apoyo a sus subordinados mediante diversos recursos (Ali et al., 2020). El apoyo que les ofrezca y la percepción de equidad que les genere son determinantes para los efectos positivos de las reuniones de retroalimentación del desempeño (Rotundo & Sackett, 2002).

Según Eisenberger et al. (2002), investigaciones como la de Afzal, Arshad, y Farooq, han revelado que el apoyo del supervisor tiene efectos positivos en las variables: satisfacción laboral, autonomía, el compromiso, confianza, comportamiento responsable, percepción del apoyo de la empresa, cohesión, retención del empleado, satisfacción con la carrera, intención de rotación y permanencia laboral. Desde la perspectiva del empleado, el apoyo del supervisor refleja la disposición de la organización favorable o desfavorable hacia él. Este apoyo contribuye significativamente al bienestar y la satisfacción laboral de los empleados.

Justicia procedimental

La importancia del concepto de justicia y equidad en las organizaciones ha sido reconocida por profesionales de muy diversas disciplinas. La psicología en particular ha validado la idea que la justicia es importante en todos los ambientes organizacionales al observar como ella impacta diferentes aspectos de una organización. El control que los individuos tienen sobre los procesos en los que participan influencia la formación de sus percepciones de la justicia de los procedimientos.

Los individuos ven los procedimientos como más justos cuando el control está en manos de los participantes (Konovsky, 2000, p. 26): cuanto más control tengan los empleados sobre el proceso de evaluación del desempeño, más probable es que consideren que es justo.

En el contexto de la evaluación del desempeño, se reconocen cuatro percepciones de justicia denominadas justicia procesal, justicia distributiva, justicia interaccional y justicia informativa (Whetten & Cameron, 2005). La justicia procesal se refiere a la equidad de los procedimientos utilizados para tomar decisiones, tanto en términos de los resultados como de los métodos, mecanismos y procesos utilizados para determinar esos resultados.

Precisión de la evaluación del desempeño

En la evaluación del desempeño la precisión es fundamental tanto a nivel conceptual como práctico. Sin embargo, medir la precisión es complejo, ya que implica considerar el desempeño general de todos los evaluados para facilitar la identificación de fortalezas y debilidades, asignando puntuaciones en relación con el desempeño global de todos los evaluados.

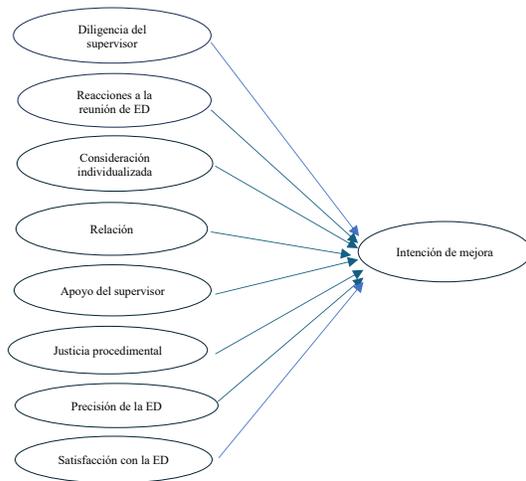
El evaluador debe ser capaz de distinguir y clasificar a los evaluados en cada dimensión de trabajo, detectando las diferencias en los patrones de desempeño a través de las diversas dimensiones de evaluación. Algunos estudios sobre el tema han sido objeto de controversia y críticas, especialmente cuando se centran en datos transversales en lugar de considerar las relaciones que surgen después de la retroalimentación (Konovsky, 2000). La precisión en la evaluación de desempeño es esencial para garantizar una evaluación justa y útil para el desarrollo de los empleados.

Satisfacción con la evaluación del desempeño

La satisfacción de los empleados con respecto a la evaluación del desempeño se ha conceptualizado principalmente de tres maneras: satisfacción con la entrevista de ED, satisfacción con el sistema de ED y satisfacción con las calificaciones de desempeño (Nair & Salleh, 2015). Los niveles de satisfacción declarados con el sistema de ED están claramente relacionados con la justicia percibida del sistema (DeNisi & Kluger, 2000). La premisa es que las personas motivadas trabajarán hacia metas establecidas por las que esperan una recompensa justa cuando las alcancen.

Con el propósito de someter a análisis la influencia de la diligencia del supervisor y las reacciones de los subordinados a la reunión de ED, se incluyeron variables que, según McClendon et al. (2020), estudios previos han considerado relacionadas con las ED para comparar modelos alternativos que permitieran ganar claridad en la apreciación de esa influencia. El modelo de investigación que representa las relaciones entre las dichas variables se presenta en la Figura 1.

Figura 1. Modelo de Investigación



Fuente: Elaboración propia.

Por ello, la pregunta de investigación a contestar fue: ¿Existe una relación de los factores de la evaluación del desempeño con la intención de mejora de los empleados? y la hipótesis que plantea la respuesta tentativa se formuló como sigue:

H₁: Los factores de la evaluación del desempeño explican la intención de mejora de los empleados

Metodología

La población estudiada fueron los empleados de empresas de la industria de manufactura automotriz en la ciudad de Aguascalientes. Tanto la unidad de análisis como el informante clave fue el empleado que hubiera pasado por un proceso de evaluación de desempeño.

Los datos se recolectaron mediante 274 cuestionarios y se obtuvieron 224 respuestas validas de estos cuestionarios, lo que representó el 81.75%. Los reactivos con los que se midieron las variables relacionadas con la evaluación del desempeño (Tabla 1) fueron adoptados y

adaptados de los propuestos por McClendon et al. (2020) y consistieron en escalas Likert de 5 puntos dónde 1=Totalmente en desacuerdo hasta 5= Totalmente de acuerdo.

Las variables demográficas fueron género, edad, escolaridad, tipo de contratación, nivel jerárquico antigüedad en el puesto y antigüedad en la empresa. Los valores posibles del tipo de contratación fueron Ninguno, Empleado de confianza y Empleado sindicalizado, mientras que los valores de los niveles jerárquicos de los puestos de trabajo fueron: Directivo, Mando medio, Supervisión, profesional y/o técnico y Puesto operativo y/o apoyo. Los valores posibles para la escolaridad fueron: Sin formación, Primaria, Secundaria, Técnico superior, Preparatoria, Licenciatura, Maestría y Doctorado.

Los valores posibles del tipo de contratación fueron: Ninguno, Empleado de confianza y Empleado sindicalizado, mientras que los valores de los niveles jerárquicos de los puestos de trabajo fueron: Directivo, Mando medio, Supervisión, profesional y/o técnico y Puesto operativo y/o apoyo.

Resultados y discusión

La confiabilidad de los grupos de reactivos utilizados para medir las variables se analizó mediante los coeficientes alfa de Cronbach. Los resultados obtenidos oscilan entre 0.819 y 0.952, por lo que no hubo reducciones de reactivos y puede afirmarse que la consistencia interna de las escalas fue alta (Tabla 2).

En las variables demográficas se encontró que 49.6% de los respondientes fueron de género femenino y 50.4% de género masculino; 42.4% tiene entre 26 a 35 años y 23.2% entre 36 a 45 años. De acuerdo con el tipo de contratación, 68% tiene contrato de personal de confianza, 18.3 % está sindicalizado y 13.8% no cuenta con ningún tipo de contrato. En cuanto a la escolaridad de los encuestados, 2% tiene doctorado, 67% licenciatura, 20% maestría, 7% preparatoria, 2% nivel técnico y 2% secundaria.

Los informantes fueron principalmente empleados administrativos con un 54%, mientras que el 23% de los puestos de los respondientes ocupan un nivel jerárquico de mandos medios, 16% nivel operativo y



Tabla 1. Indicadores de los factores de la evaluación de desempeño

Intención de mejora
Me esfuerzo más en el trabajo como resultado de los objetivos y metas del sistema de evaluación de desempeño.
Mi revisión de evaluación de desempeño más reciente me motivó a mejorar mi desempeño en el trabajo.
He crecido y desarrollado mis habilidades en la empresa como resultado del sistema evaluación de desempeño.
El sistema evaluación de desempeño ha aumentado mis posibilidades de obtener un ascenso laboral en la empresa.
Diligencia del supervisor
Mi supervisor se esfuerza mucho en completar mi evaluación de desempeño.
Mi supervisor se toma muy en serio la evaluación de desempeño
Mi supervisor dedica mucho tiempo a garantizar la finalización de la evaluación de desempeño
Mi supervisor se asegura de que me brinde muchos comentarios en el curso de completar la evaluación de desempeño.
Durante el transcurso del periodo de evaluación, mi supervisor se asegura de que sepa cómo estoy cumpliendo los objetivos.
Reacciones a la reunión de ED
Mi última reunión de retroalimentación de la evaluación de desempeño aumentó mi comprensión del trabajo
Creo que la reunión de retroalimentación de la evaluación de desempeño me ayudó a aprender a hacer un mejor trabajo.
Mi última reunión de retroalimentación de evaluación de evaluación de desempeño me dio una buena idea de lo bien que estoy haciendo mi trabajo y de lo que debo mejorar.
Me sentí satisfecho con la reunión de retroalimentación de la evaluación.
Sentí que la reunión de retroalimentación de la evaluación de desempeño fue justa
Mi última reunión de retroalimentación de evaluación de desempeño con mi supervisor hizo que nuestra relación fuera mejor.
Justicia procedimental
El supervisor consideró los aspectos importantes de mi trabajo cuando me calificó.
El supervisor me calificó de acuerdo con lo bien que hice mi trabajo, no según la opinión personal que tiene acerca de mí.
El supervisor me trató con respeto y cortesía al brindarme los resultados de mi evaluación de desempeño.
El supervisor que me evaluó mostró preocupación por mis derechos como empleado.
En general, el supervisor que calificó mi desempeño fue justo.
Consideración individualizada
Mi supervisor dedica tiempo a enseñarme y entrenarme.
Mi supervisor me trata como un individuo y no solo como un miembro del grupo.
Mi supervisor considera mis diferentes necesidades, aspiraciones y habilidades.
Mi supervisor me ayuda a desarrollar mis fortalezas.
Precisión de la ED
En comparación con otros, me evalúan con precisión en mi evaluación de desempeño
En general, mi desempeño ha sido evaluado con precisión
Considero que mi evaluación de evaluación de desempeño más reciente es precisa
Mi calificación de evaluación de desempeño refleja mi verdadero desempeño
Satisfacción con la ED
En general, estoy satisfecho con la evaluación de desempeño utilizado para evaluar mi rendimiento
Según lo que contribuyó a la empresa, estoy satisfecho con mi evaluación de desempeño evaluación
Considerando mis habilidades y el esfuerzo que pongo en mi trabajo, estoy satisfecho con mi evaluación de evaluación de desempeño

Fuente: Adaptado de McClendon et al. (2020).

7 % nivel directivo. El 20 % tiene menos de 6 meses de antigüedad en el puesto, 15% entre 6 meses y un año, 43 % 1 entre y 4 años, 13% entre 5 y 9 años, 6% entre 10 y 14 años y 3% tiene entre 15 y 19 años.

Las medias, desviaciones y las correlaciones entre las variables se presentan en la Tabla 2. Al considerar que se las variables en estudio se midieron con una

escala Likert de 5 puntos, la intención de mejora tiene una media baja, igual a 2.176 puntos, lo mismo que todas las variables relacionadas con la actuación del supervisor con pocas diferencias entre sí.

Entre las variables demográficas y las variables relacionadas con la actuación del supervisor, puede verse una consistente correlación negativa



significativas al 0.01 entre la edad y todas las variables relacionadas con la evaluación del desempeño, aunque débiles, se encuentran entre -0.77 y -0.285 ($p < 0.05$), que parece indicar que entre más jóvenes son los empleados de la muestra estudiada, menor es tanto su percepción de la actuación del supervisor como su intención de mejora. También puede verse una relación inversa, aunque débil, tanto entre la antigüedad en el puesto como en la empresa con tres variables relacionadas con la actuación del supervisor (precisión de la ED, Satisfacción con la ED y reacciones a la reunión de ED) así como con la intención de mejora.

Además, puede apreciarse que las correlaciones entre las variables relacionadas con la ejecución del supervisor, registradas en la Tabla 2 con los números del 8 al 15, tienen valores positivos significativos al 0.01 y se encuentran entre valores medio altos que van desde 0.647 hasta 0.894. En los análisis de regresión que se reportan no se encontraron problemas de colinealidad.

Se denotó como, al cuerpo de variables independientes, y como Y a la intención de mejora y se propuso el modelo de regresión lineal:

En el que son los parámetros del modelo, es un error aleatorio con una distribución normal con media cero y varianza.

Para someter a prueba la hipótesis, se contó con observaciones independientes y se practicaron cinco análisis de regresión múltiple jerárquica por pasos introduciendo bloques de variables independientes que hipotéticamente explican la variable dependiente. Los bloques de variables, que se presentan en la primera columna de la Tabla 3, fueron integrados de la siguiente manera:

Primer bloque: incluye solo las 7 variables demográficas de los respondientes: género, edad, escolaridad, tipo de contratación, nivel jerárquico, y antigüedad en el puesto, antigüedad en la empresa.

Segundo bloque: incluye las variables relación y apoyo.

Tercer bloque: incluye consideración individualizada, justicia procedimental, Precisión de la ED y Satisfacción con la ED.

Cuarto bloque: incluye diligencia del supervisor y reacciones a la reunión de ED-

De esta manera los modelos de regresión múltiple A, B, C y D contaron con 9, 11, 13, 15, y 2 variables dependientes. De acuerdo con McClendon los bloques 2, 3 y 4 corresponden a variables que en estudios previos se han relacionado con la evaluación del desempeño.

Tabla 2. Estadística descriptiva, correlaciones y coeficientes alfa de Cronbach.

No.	VARIABLES	Media	Desv. típ.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Género	1.50	.501																
2	Edad	2.29	.985	.012															
3	Escolaridad	6.06	.799	.051	.360**														
4	Tipo de contratación	1.96	.566	-.001	.353**	-.014													
5	Nivel jerárquico	2.79	.797	-.047	-.125	-.100	.237**												
6	Antigüedad en el puesto	3.26	1.747	-.009	.721**	.336**	.365**	-.108											
7	Antigüedad en la empresa	3.51	1.961	.002	.657**	.296**	.339**	-.168*	.919**										
8	Consideración individualizada	2.411	1.134	.085	-.156*	-.009	-.044	.041	-.038	-.012	0.939								
9	Relación	2.162	1.014	.038	-.196**	-.053	-.018	-.052	-.048	-.018	.765**	0.915							
10	Apoyo	2.174	1.074	.083	-.205**	.001	-.064	-.073	-.035	.008	.809**	.891**	0.921						
11	Justicia procedimental	2.209	.973	.002	-.194**	.000	-.035	.107	-.101	-.099	.785**	.753**	.785**	0.923					
12	Precisión de la ED	2.486	1.047	.044	-.285**	-.001	-.171*	.017	-.184**	-.154*	.839**	.685**	.750**	.800**	0.932				
13	Satisfacción con la ED	2.567	1.172	.043	-.259**	.016	-.225**	-.052	-.199**	-.163*	.769**	.647**	.682**	.731**	.894**	0.920			
14	Diligencia del supervisor	2.436	1.115	.094	-.230**	-.029	-.051	-.003	-.125	-.093	.736**	.745**	.815**	.784**	.761**	.720**	0.952		
15	Reacciones a la reunión de ED	2.360	.9948	.060	-.245**	-.073	-.148*	-.025	-.211**	-.182**	.708**	.648**	.693**	.777**	.739**	.768**	.837**	0.938	
16	Intención de Mejora	2.176	.875	.113	-.177**	-.049	.025	.007	-.205**	-.186**	.405**	.406**	.386**	.412**	.448**	.550**	.619**	.666**	0.819

Fuente: Elaboración propia



El análisis de residuos mostró el cumplimiento de los supuestos de los modelos de regresión de linealidad, homocedasticidad, independencia y normalidad, en los diagramas de puntos de la Figura 2 en las que se alinean de manera horizontal los diagramas que corresponden a cada modelo.

Los diagramas de dispersión de la primera columna dan cuenta de la linealidad la relación entre los valores pronosticados y los observados de los modelos de regresión A, B, C, D y E. En la segunda columna se aprecia en la ausencia de patrones en las gráficas de puntos de los residuos estandarizados contra los valores predichos que muestran la

homocedasticidad de los residuos. En la tercera columna se observa la ausencia de patrones en la gráfica de puntos entre el número de número de fila y los residuos, lo cual da cuenta de su independencia que es confirmada por los coeficientes Durbin Watson dado que se encuentran entre 1.5 y 2. 5. El ajuste a la distribución normal es mostrado en los diagramas de puntos con la cercanía de los puntos a la línea de referencia de las gráficas de probabilidad acumulada y probabilidad observada y confirmada con los resultados de la prueba Kolmogorov-Smirnov (Tabla 4) cuyos niveles de significación son superiores a 0.05.

Figura 2. Graficas de Supuestos de los Modelos de Regresión

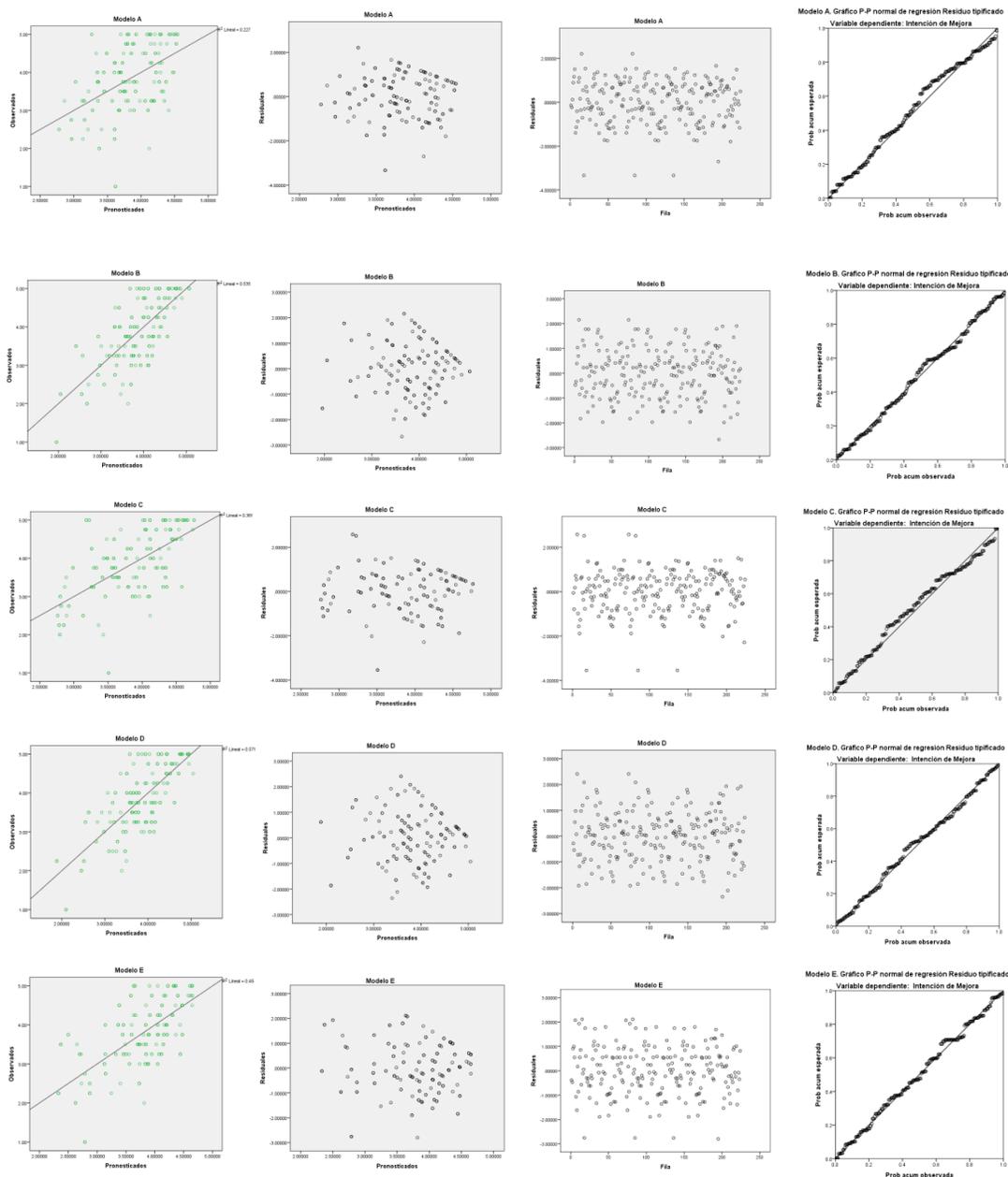




Tabla 3. Coeficientes Durbin Watson

Modelo	R	R cuadrado	Durbin-Watson
Modelo A	.477 ^b	.227	1.685
Modelo B	.731 ^c	.535	1.625
Modelo C	.617 ^c	.381	1.520
Modelo D	.756 ^f	.571	1.586
Modelo E	.675 ^a	.456	1.716

Los resultados (Tabla 5) muestran que los índices de significancia, la potencia estadística (p) y el tamaño del efecto (f^2) de todos los modelos son adecuados. Debido a los criterios estadísticos

del método de regresión utilizado, en los modelos C y D las variables de consideración individualizada y justicia procedimental fueron excluidas, lo cual podría indicar que la varianza de la intención de mejora que puede explicarse ya fue explicada por otra variable dentro del modelo.

El Modelo D muestra que la variable reacciones a la reunión de ED y diligencia del supervisor por sí solas explican 45.6 % de la varianza de la intención de mejora. También puede apreciarse que la potencia estadística ($1-\beta$) se mantiene

Tabla 4. Resultados de la Prueba de Kolmogorov-Smirnov

	Residuales Modelo A	Residuales Modelo B	Residuales Modelo C	Residuales Modelo D	Residuales Modelo E
N	224	224	224	224	224
Z de Kolmogorov-Smirnov	1.263	.834	1.106	.794	.910
Sig. asintót. (bilateral)	.082	.489	.173	.554	.380

Tabla 5. Modelos de regresión lineal múltiple

Bloques de variables	Variables	Modelo A	Modelo B	Modelo C	Modelo D	Modelo E
		β	β	β	β	β
Primer bloque de variables	Género	.086	.069	.089	.068	
	Edad	.043	-.009	.015	-.023	
	Escolaridad	.038	.048	.001	.035	
	Tipo de contratación	.132	.154**	.213***	.175***	
	Nivel jerárquico	-.022	-.051	-.014	-.027	
	Antigüedad en el puesto	-.205	-.101	-.112	-.072	
	Antigüedad en la empresa	-.082	-.019	-.089	-.042	
Segundo bloque de variables	Relación	.281*	.173	.141	.121	
	Apoyo	.138	-.498***	-.022	-.417***	
Tercer bloque de variables	Consideración individualizada			Excluida	Excluida	
	Justicia procedimental			Excluida	Excluida	
	Precisión de la ED			-.307*	-.406***	
	Satisfacción con la ED			.759***	.460***	
Cuarto bloque de variables	Diligencia del supervisor		.452***		.492***	0.208*
	Reacciones a la reunión de ED		.513***		.406***	0.492***
	F	7.002	22.173	11.839	21.483	92.560
	(Grados de libertad de regresión, residuo)	(9,214)	(11,212)	(11,212)	(13,210)	(2,221)
	R ²	.227	.535	.381	.571	.456
	p (del modelo)	.001	.001	.001	.001	.001
	Tamaño del efecto f^2	0.294	1.151	0.616	1.331	.838
	Potencia estadística ($1-\beta$)	.999	1.000	1.000	1.000	1.000

Notas: Los coeficientes de regresión son estandarizados, n=224, *Nivel de significación .05, **Nivel de significación .01, ***Nivel de significación .001.



superior a 0.80, mientras que el tamaño del efecto (f^2) varía de un modelo a otro, pero siempre es mayor a 0.35., que son dos valores convencionalmente considerados como altos.

Algunos resultados de interés se encuentran en el coeficiente significativo, aunque bajo del tipo de contratación de los Modelos B, C y D, así como en los coeficientes negativos de las variables apoyo y precisión de la evaluación del desempeño en los Modelos B y D.

Como resultados más relevantes, puede verse que los Modelo A y C que excluyen el cuarto bloque de variables, que son las variables principales de este trabajo, son los que explican menos varianza de la intención de mejora. Además, puede notarse que el Modelo E que incluye exclusivamente el cuarto bloque explica el 0.456 de la varianza.

El resultado es parcialmente consistente con el de McClendon et al. (2020) quienes llegaron a la conclusión de que el apoyo del supervisor, la relación del supervisor - subordinado y la diligencia del supervisor son los factores de evaluación del desempeño más necesarios para determinar la existencia de una relación positiva con la intención de mejora por parte de los subordinados en las organizaciones. Los resultados de este trabajo sólo coinciden en la identificación de la importancia de la diligencia del supervisor para lograr la intención de mejora de los empleados.

Conclusiones e implicaciones empresariales

Tanto el desempeño laboral como los procesos mediante los cuales se evalúa está estrechamente relacionado con procesos y resultados organizacionales como la calidad de los procesos y productos; la satisfacción del cliente la retención de empleados; la productividad, la determinación de las cargas de trabajo, entre otros. En el ámbito individual influyen variables como los salarios, las promociones, la motivación y el compromiso organizacional, por mencionar algunos.

La evaluación del desempeño no se trata sólo de destacar logros y fortalezas en el desarrollo de tareas específicas, sino de buscar una visión que equilibre y alinee los intereses de las organizaciones con los de los empleados. De ahí se deriva la importancia de que se genere conocimiento sobre los sistemas

de evaluación del desempeño y la forma en que se practican de manera que se obtenga una base para la planificación del desarrollo y crecimiento de las organizaciones.

En el éxito de un sistema de evaluación del desempeño concurren factores relacionados con su diseño, su comunicación y su objetividad. La valoración del peso diferencial que aspectos particulares como las que se han destacado en este trabajo, la diligencia del supervisor y las reacciones de los subordinados a la reunión de evaluación del desempeño pueden contribuir a enfocar la atención de las organizaciones hacia los aspectos del tema que mayores beneficios les reditúan.

Los resultados de este trabajo confirmaron la existencia de una relación positiva entre la ejecución del supervisor en el proceso de evaluación del desempeño y la disposición de los empleados a mejorar, destacando así la necesidad de que las empresas manufactureras de la ciudad de Aguascalientes intensifiquen sus esfuerzos para persuadir a los supervisores sobre los beneficios sustanciales de llevar a cabo este proceso de manera más efectiva.

La importancia de la actuación del supervisor es relevante para el éxito de los sistemas de evaluación del desempeño ya que su efectividad podría verse comprometida si los supervisores no abordan el proceso con formalidad o descuidan la retroalimentación significativa que informe y oriente a los empleados sobre el cumplimiento de los objetivos laborales. Dado que las organizaciones persisten en el uso de sistemas de evaluación del desempeño con la expectativa de mejorar la actuación de los empleados es relevante contribuir al aumento del conocimiento sobre la importancia del papel del supervisor en ese proceso.

Referencias

- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Delivering effective performance feedback: The strengths-based approach. *Business Horizons*, 55(2), 105-111. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2011.10.004>
- Ajzen, I. (1991). La teoría del comportamiento planificado. *Comportamiento Organizacional y Humanidad. Procesos de decisión*, 181. Recuperado de <https://es.scribd.com/document/525474575/La-Teoria-Del-Comportamiento-Planificado-Icek-Ajzen>



- Ali, M., Usman, M., Pham, N. T., Agyemang-Mintah, P. & Akhtar, N. (2020). Being ignored at work: Understanding how and when spiritual leadership curbs workplace ostracism in the hospitality industry. *International Journal of Hospitality Management*, 91, 102696. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102696>
- Biron, M., Farndale, E., & Paauwe, J. (2011). *Performance management effectiveness: Lessons from world-leading firms*. *International Journal of Human Resource Management*, 22(6), 1294–1311. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.559100>
- Cappelli, P. & Conyon, M. J. (2018). What Do Performance Appraisals Do? *ILR Review*, 71(1), 88–116. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0019793917698649>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill Education.
- Culbertson, S. S., Henning, J. B., & Payne, S. C. (2013). Performance appraisal satisfaction: The role of feedback and goal orientation. *Journal of Personnel Psychology*, 12(4), 189–195. Recuperado de <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000096>
- DeNisi, A. S. & Kluger, A. N. (2000). Feedback effectiveness: Can 360-degree appraisals be improved? *Academy of Management Executive*, 14(1), 129–139. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/ame.2000.2909845>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. y Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>
- Gollwitzer, P. M., & Sheeran, P. (2006). Implementation Intentions And Goal Achievement: A Meta-Analysis of Effects and Process. *Advances in Experimental Social Psychology*, 38, 69–119. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(06\)38002-1](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(06)38002-1)
- Konovsky, M. A. (2000). Understanding procedural justice and its impact on business organizations. *Journal of Management*, 26(3). Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(00\)00042-8](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00042-8)
- McClendon, J. A., Deckop, J. R., Han, S., & Petrucci, T. (2020). A study of system execution of performance appraisal. *International Journal of Selection and Assessment*, 28(3), 322–336. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/ijasa.12289>
- Nair, M.S. & Salleh, R. (2015). Linking Performance Appraisal Justice, Trust, and Employee Engagement: A Conceptual Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 211 (2015). 1155 – 1162 (Nov. 2015), 4–6. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.154>
- Pichler, S., Varma, A., Michel, J. S., Levy, P. E., Budhwar, P. S., & Sharma, A. (2016). Leader-Member Exchange, Group- and Individual-Level Procedural Justice and Reactions to Performance Appraisals. *Human Resource Management*, 55(5), 871–883. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/hrm.21724>
- Pulakos, E. D., Mueller-Hanson, R., & Arad, S. (2019). The Evolution of Performance Management: Searching for Value. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(June 2018), 249–271. Recuperado de <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-012218-015009>
- Robbins, S. (1998). *La administración en el mundo de hoy*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A., p. 170
- Rotundo, M., & Sackett, P. R. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: A policy-capturing approach. *Journal of Applied Psychology*, 87, 66–80. Rynes, Recuperado de <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Smith, B. N., Hornsby, J. S., & Shirmeyer, R. (1996). Current trends in performance appraisal: An examination of managerial practice. *SAM Advanced Management Journal*, 61, 10–15.
- Schleicher, D. J., Baumann, H. M., Sullivan, D. W., Levy, P. M., Hargrove, D. C., & Barros-Rivera, B. A. (2018). *Putting the system into performance management systems: A review and agenda for performance management research*. *Journal of Management*, 44(6), 2209–2245. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0149206318755303>
- Uziel, L., Price, M., & Alquist, J. L. (2022). Desire for self-control and task performance: A plan is a key. *Frontiers in Psychology*, 13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1011559>
- Weinert, B. (1987), *Manual de Psicología de la Organización*. Barcelona: Herder
- Whetten, D. & Cameron, K. (2005), *Desarrollo de Habilidades Directivas*. México: Pearson Educación.