



**“SESGO DE ESCALADA DEL COMPROMISO EN
LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO”**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE
MAGÍSTER EN CONTROL DE GESTIÓN**

Alumno: Diego Leiva Quintanilla

Profesor Guía: Freddy Coronado Martínez

Santiago, Enero 2016

TABLA DE CONTENIDOS

1.	INTRODUCCIÓN.....	2
2.	MARCO TEÓRICO.....	6
3.	DESARROLLO DE HIPÓTESIS	23
4.	METODOLOGÍA.....	27
5.	RESULTADOS	32
6.	CONCLUSIONES.....	38
7.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
8.	ANEXOS	53

RESUMEN EJECUTIVO

La evaluación de desempeño es un proceso importante, ya que busca alinear los objetivos de los empleados a los de la organización, evitando comportamientos indeseados (Merchant, 1998; Feltham y Xie 1994). También, es un mecanismo fundamental para consolidar la motivación y el desarrollo de los empleados (Ilgen et al., 1979). Sin embargo, es una fuente constante de frustración e insatisfacción, ya que el proceso puede ser considerado como imparcial, político o irrelevante (Skarlicki y Folger, 1997). La necesidad de mejorar el proceso de evaluación de desempeño creó el espacio para la inclusión de la subjetividad, la que depende exclusivamente del juicio del evaluador. Ésta se manifiesta, tanto en la atribución de importancias relativas a las variables evaluadas, como también en la calificación otorgada a las medidas definidas.

La subjetividad en la evaluación de desempeño crea la flexibilidad necesaria para que la organización se adapte a cambios tanto internos como también externos (Kolehmainen, 2010), no obstante, amplía el espacio de aparición de sesgos que afectan el juicio del supervisor, pudiendo generar calificaciones inadecuadas, en relación con el trabajo real del trabajador. Lo anterior, en desmedro de la su motivación. Los sesgos son el resultado de la “racionalidad limitada”, es decir, la tendencia a no utilizar toda la información disponible para emitir un juicio óptimo (Simon, 1979; Kahneman, 2003). El sesgo de Escalada del Compromiso, puede estar presente en la evaluación de desempeño cuando el encargado de la decisión de contratación de un trabajador, es el mismo que debe evaluar su desempeño. En esta situación, aumenta la probabilidad de que este supervisor evalúe con una mejor calificación a los subordinados que él contrató, en comparación con los que no contrató (Bazeman et al. 1982).

Por lo anterior, es necesario identificar los factores que perjudican una evaluación correcta. En esta línea, el principal objetivo de esta investigación fue evidenciar la existencia del sesgo de Escalada del Compromiso, el que se estudió utilizando datos de una organización real, con el fin de comprobar sus efectos positivos en la evaluación de desempeño, además de evidenciar el impacto en el sesgo provocado por la experiencia del evaluador en las tareas de sus empleado.

En primera instancia, se expondrá la revisión de la literatura contextualizando la necesidad de investigar los procesos de evaluación de desempeño. A continuación se presentan investigaciones relacionadas con el sesgo de Escalada del Compromiso, con el fin de plantear las hipótesis del estudio. En seguida, se explicita su metodología, identificándose la situación en la que se manifiesta el sesgo, ya que en el caso analizado se encuentran evaluadores que participaron en la decisión de contratación, concordando o no con la incorporación del trabajador. Además, incluyen la existencia de supervisores con experiencia en las tareas de su subordinado.

Los resultados proveen evidencia que soporta la existencia de sesgo de Escalada del Compromiso en la evaluación de desempeño y sus efectos positivos en la evaluación de desempeño. No obstante, los efectos del sesgo son encontrados únicamente cuando el supervisor posee conocimientos de las tareas de sus subordinados. De esta manera, no se halló evidencia significativa en los empleados cuyo jefe no posee experiencia en sus tareas. Finalmente, el presente trabajo no estudió el efecto negativo en empleados con evaluadores que participaron en la decisión de contratación y que no estuvieron de acuerdo con su incorporación, ya que la muestra no contempla a estos trabajadores.

1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones enfrentan cada día mayores desafíos relacionados a las necesidades de los clientes y su satisfacción, lo que las obliga a diferenciarse de sus competidores enmarcándose en una propuesta de valor. Las empresas deben clarificar sus objetivos para decidir qué dirección tomar y, con ello, entregar los lineamientos a sus empleados, demostrándoles la forma en que cada uno de ellos aporta al cumplimiento de la estrategia organizacional (Armstrong, 2000; Eccles, 1991).

La delegación de tareas y responsabilidades entre los individuos pertenecientes a una organización es un proceso inherente a ésta (Mintzberg, 1999). Sin embargo, la divergencia de intereses entre los trabajadores y la empresa obliga al monitoreo de las desviaciones, que dificultan el cumplimiento de la estrategia, sea de vital importancia, ya que con esto es posible corregir a tiempo los imprevistos en materia de gestión (Merchant, 1998; Feltham y Xie 1994; Kaplan y Norton, 1996; Kim y Lim, 1988; McNamara et al., 2003).

Según Dessler (2009), la evaluación de desempeño se define como cualquier procedimiento que incluya el establecimiento de estándares laborales, la evaluación del desempeño real de los empleados en relación con estos estándares y la comunicación de éstos a los empleados, con el fin de motivarlos a superar deficiencias en su desempeño o para mantener su nivel actual. Lo anterior se afirma sobre la base de que el empleado conoce los estándares de desempeño y que recibe la información requerida para eliminar cualquier deficiencia, considerando que el objetivo del proceso de evaluación del desempeño se orienta a la mejora del desempeño del empleado y, por tanto, de la organización.

Cuando el proceso de evaluación de desempeño comenzó a desarrollarse en materia de gestión, surgió la controversia entre usar medidas de evaluación de desempeño objetiva o subjetiva. Las primeras están estrictamente definidas por parámetros medibles, como tiempo, cantidad, ratios financieros, entre otras. Las segundas, dependen exclusivamente del juicio del evaluador.

La subjetividad en el proceso de evaluación del desempeño se presenta en distintos niveles: en su origen, al momento de escoger una variable y definir su importancia respecto a otras, o en la calificación que el evaluador asigna a cada una de éstas. Diversos investigadores señalan la importancia de incluir subjetividad en el proceso de evaluación de desempeño, ya que informan sobre aspectos cualitativos del trabajo. De esta manera, permiten capturar desempeños y actitudes que las medidas objetivas no pueden identificar (Baiman y Rajan, 1995; Baker et al, 1994). También, aportan a la capacidad de la organización de adaptarse rápidamente, tanto a los cambios dentro de ésta, como a los del mercado en el que se desenvuelve (Kolehmainen, 2010).

Al incluir nuevas metodologías que incorporan medidas subjetivas del desempeño, las organizaciones se ven forzadas a buscar la validación y legitimación por parte de sus trabajadores, de lo contrario, pueden producir desmotivación, efectos de mínimo esfuerzo o fuga de talentos (Baron 1988;Hulin et al. 1985; Skarlicki y Folger, 1997; Ilgen et al., 1979).

Pese a la intención de los evaluadores de hacer un juicio totalmente transparente y certero, enfrentan limitaciones cognitivas que impiden el desarrollo de una óptima evaluación del desempeño, inherentes a su condición humana. Los

individuos no logran utilizar toda la información disponible para tomar la mejor decisión, ya que en algunos casos no la perciben. En otros casos, emiten un juicio equívoco al atribuir importancias relativas a las variables disponibles. Además, inconscientemente evitan contradecir sus decisiones anteriores. Todo esto genera que los individuos emitan juicios satisfactorios y suficientes, que en muchos casos pueden no ser los mejores (Staw, 1976; Kahneman, 2002; Moers 2005).

Por lo tanto, es necesario encontrar los potenciales factores que impactan al proceso de evaluación de desempeño, para lograr que éste cumpla el objetivo de motivar y desarrollar las capacidades de trabajadores, alineándolos a los anhelos organizacionales y, en consecuencia, mejorar el rendimiento de la compañía.

En la presente investigación, se estudiará uno de los sesgos que afecta la evaluación de desempeño: el sesgo de Escalada del Compromiso. Específicamente, se evaluará si la participación en la decisión de contratación de un trabajador afecta su calificación en la evaluación de su desempeño. Además, se analizará cómo el conocimiento de las tareas del trabajador por parte de su supervisor, influyen en la evaluación.

Para esto, se utilizarán datos de la evaluación de desempeño de una empresa, con los cuales se testeará la hipótesis de que existe sesgo de Escalada del Compromiso en la evaluación de desempeño, influenciado por la participación en la decisión de contratación, esperando que el evaluador sobrevalore el desempeño de este empleado, lo que eventualmente podría ser explicado por la existencia de factores psicológicos que afectan el juicio del encargado de la evaluación.

Se espera, basándose en literatura previa, poder concluir que efectivamente, el subconsciente del evaluador, lo lleva a entregar resultados superiores en la evaluación de desempeño cuando participa en la decisión de contratación y está de acuerdo con la incorporación, entregando evidencia concreta que ayude a confirmar la necesidad de mejorar el proceso de evaluación de desempeño.

Primero, se expondrá la revisión de la literatura, contextualizando la necesidad de estudiar los procesos de evaluación de desempeño, finalizando con el relato de los estudios relacionados con el sesgo de Escalada del Compromiso. En base a esto, se presentarán las hipótesis, para después realizar un análisis enmarcado en la información de una organización privada, donde el Jefe de Producción es responsable de todas las operaciones de administración, producción y comercialización de la planta, teniendo un notorio manejo de las tareas del grupo de empleados productivos y un bajo conocimiento de las de soporte.

Los resultados proveen evidencia que soporta la existencia de sesgo de Escalada del Compromiso en la evaluación de desempeño y sus efectos positivos en la evaluación de desempeño, sin embargo, únicamente se presentan cuando el supervisor posee conocimientos de las tareas de sus subordinados, los cuales soportan la hipótesis 2: Por tanto, la hipótesis 1 no se comprueba, ya que el sesgo de Escalada del Compromiso no tiene efecto en todos los trabajadores.

2. MARCO TEÓRICO

La importancia de crear un foco a nivel organizacional trasciende transversalmente a toda la organización. Por ello, resulta imperioso fijar objetivos a los empleados, para que logren alinearse a los intereses de la dirección. Sin embargo, medir el esfuerzo de los trabajadores para alcanzar estos objetivos es un proceso muy complejo. Pues, el empeño puesto por la organización para medir correctamente cada uno de los componentes del desempeño de los trabajadores podría ser en vano cuando el proceso de evaluación de desempeño es considerado injusto, político o irrelevante por los empleados.

Por lo tanto, es necesario que las empresas mantengan sistemas de gestión de personas, que busquen direccionar los objetivos de los trabajadores, generar las instancias para evaluar su desempeño, definir recompensas y políticas de ascenso, intentando evitar la mayor parte de problemas que distorsionen la efectividad del proceso de evaluación de desempeño. Con el fin de evitar la desmotivación de los empleados. De esta forma, se producen las condiciones para obtener altos desempeños laborales y generar lazos de largo plazo entre los trabajadores y la organización.

El marco teórico presenta los siguientes contenidos: en primer lugar, se resumen los principales documentos que originan la discusión sobre la evaluación de desempeño. Luego se profundiza en la importancia de la subjetividad y sus impactos en la evaluación de desempeño. A continuación, se detallan los principales sesgos que podrían afectar la evaluación del desempeño. Finalmente, se presentan los estudios

relacionados al sesgo de escada del compromiso, los cuales fundamentan este trabajo.

2.1. Estudio de la medición del desempeño

Desde fines de los años 80', se ha incrementado el número de investigaciones sobre el uso de medidas de desempeño. Uno de los focos relevantes, fue la evaluación de los principales indicadores utilizados para enjuiciar el actuar del personal directivo y divisional. Los métodos más utilizados, claramente objetivos y financieros, como el ROI (Rentabilidad de la Inversión) y el EVA (Valor Económico Agregado), comenzaron a ser fuertemente criticados. Los argumentos expuestos por los investigadores están basados principalmente en las limitaciones de la utilización única de este tipo de medidas. Johnson y Kaplan (1987) por ejemplo, fundamentaron que, a corto plazo, es imposible evaluar perfectamente los esfuerzos realizados por los trabajadores, por lo que es importante recurrir a otras medidas que ayuden a cumplir esta función. También, Eccles y Pyburn (1992) señalan que estas medidas son indicadores rezagados, es decir, son el resultado del desempeño y entregan información sobre las consecuencias de las decisiones, por lo tanto, son inútiles para predecir futuros rendimientos.

Pese a que el incrementode los estudios respecto a las medidas de desempeño se comienza a masificar en los años 80, existen autores que advirtieron mucho antes sobre la necesidad de sofisticar el proceso de evaluación del desempeño. Solomons (1965) sostiene que se deben identificar los factores que explican el desempeño financiero. Asimismo, Khandwalla (1972) indicó que el tamaño de organización, medida por ingresos por ventas, se debe asociar positivamente con la sofisticación de los

sistemas de información y de control. Con el tiempo, se han identificado otros factores que influyen en la necesidad de crear nuevas metodologías de medición del desempeño. Por ejemplo, Otley (1998) sugiere que la cultura nacional y de organización son determinantes de la adopción de enfoques de medición del desempeño. Del mismo modo, el Cuadro de Mando Integral, surge por la idea de encontrar una metodología o modelo que dé una visión multidimensional de la medición del desempeño.

Varios investigadores tuvieron la inquietud de integrar diversas perspectivas en modelos que otorguen información completa y relevante para la toma de decisiones, como Nanni et al. (1992) que plantean la necesidad de integración, mientras que Lebas (1994) incorpora el Tableau de Bord Por su parte, Gordon y Miller (1976) argumentan que la alta incertidumbre del ambiente conduce a la utilización de una amplia gama de información para tomar decisiones, lo que años más tarde se expresaría como medidas financieras y no financieras (Eccles, 1991; Otley, 1994; Kaplan y Norton, 1996; Fisher, 1995; Brancato, 1995; Neely, 1999). Cooper y Kaplan (1991) y Kaplan (1983) señalan que el desarrollo de técnicas avanzadas de gestión, como la gestión de la calidad total y la producción ajustada, crean la necesidad de usar medidas no financieras para evaluar los nuevos y diversos aspectos de la administración.

Finalmente, algunos autores concluyen que los sistemas modernos de medición del desempeño, están definidos en la actualidad principalmente porque incluyen medidas de desempeño multidimensionales, además de ser utilizados para medir el cumplimiento estratégico de la organización (Cheng et al. 2007, Franco-Santos et al. 2012). En consecuencia, a lo largo de los años se ha buscado incorporar nuevas

metodologías de medición del desempeño, en respuesta a la exigencia de generar métodos más sofisticados de evaluación del desempeño. Sin embargo, paralelamente se ha creado el espacio para conflictos internos en la organización, provenientes de las evaluaciones basadas en el juicio del supervisor. Esta subjetividad es discutida en el siguiente apartado.

2.2. Subjetividad en la evaluación de desempeño

Incluso si el sistema de evaluación de desempeño está bien definido, respecto a la inclusión de medidas de desempeño multidimensionales (o no), puede involucrar distintos niveles de subjetividad, ya sea en su origen, por ejemplo al definir un peso relativo a las variables medidas, o en el momento en que el supervisor califica individualmente cada una de éstas. No obstante, la pregunta que numerosos investigadores plantean, es si la existencia de subjetividad en la evaluación de desempeño genera un impacto positivo para las organizaciones.

Ittner et al. (2003), señalan que si los sistemas están relacionados a la paga de incentivos, tendrán una fuerte relación con la percepción de subjetividad e incertidumbre por parte de los empleados. También, Burney et al. (2009) argumentan que existen aumentos en la percepción de subjetividad cuando el sistema entrega recompensas monetarias, concluyendo que para que los sistemas de evaluación no sean un factor que disminuya la motivación, es importante que la evaluación posea un alto grado de validez técnica y que refleje la cadena de valor de la organización.

Al contrario de lo expuesto por los autores que se abocan a estudiar el impacto negativo de la subjetividad, otros autores argumentan que la subjetividad permite que cada uno de los empleados, sus objetivos y, en consecuencia, la empresa, se adapten

de forma más rápida a los cambios del mercado como producidos al interior de la organización, entregando una flexibilidad útil para la competitividad y subsistencia de la organización. Johnson y Kaplan (1987), acentúan los diversos escenarios dinámicos que enfrenta la organización, mientras que otros investigadores como Kolehmainen (2010) muestran que la subjetividad entregada por los sistemas de medición contemporáneos puede crear impactos positivos.

Pese a lo anterior, para evaluar el desempeño de un trabajador, los individuos deben procesar mucha información en pos de intentar evaluar de la forma más objetiva posible. Sin embargo, las capacidades de los seres humanos son limitadas, por lo que resulta sumamente difícil obtener un análisis de este tipo. Kahneman (2013), señala que la racionalidad limitada se produce porque, al tener estas limitaciones, las personas buscan soluciones satisfactorias y suficientes a los problemas que enfrentan.

La racionalidad limitada se refiere a los límites experimentados por los administradores en su capacidad para procesar e interpretar un gran volumen de información pertinente a sus actividades de toma de decisiones (Simon, 1979). La racionalidad limitada abarca dos conceptos centrales: la búsqueda y la satisfacción. El primer término se refiere a qué tan detalladamente una persona busca información para guiar la toma de decisiones. El segundo concepto forma parte del límite del primero, y se refiere a buscar una solución suficiente, ya que, tan pronto como se alcance este nivel de aspiración, los individuos terminan el proceso de búsqueda (Simon, 1979).

Por su parte, Kanehman (2003) distingue dos modos de pensar y decidir, el razonamiento y la intuición. El razonamiento se hace deliberadamente y se emplea un

esfuerzo para ello, como cuando se calcula el producto de dos números, al llenar formularios de impuestos o consultar un mapa. Mientras que la intuición viene espontáneamente a la mente, sin búsqueda consciente, cálculo o esfuerzo.

De acuerdo al último autor, los individuos no están acostumbrados a pensar mucho, es decir, normalmente confían en un juicio plausible que viene rápidamente a la mente. El problema, entonces, no es que las personas razonen mal, sino que a menudo actúan de manera intuitiva, guiando su comportamiento por lo que aprecian en un momento dado, no por su capacidad de razonar. De esta manera, la mayoría de los pensamientos y acciones son principalmente intuitivos (Kanehman, 2003).

Lo que resulta natural e intuitivo en una determinada situación no es igual para todas las personas, ya que diferentes experiencias culturales influyen en las intuiciones y las modifican. Por lo anterior, la racionalidad limitada hace que los individuos responsables de las decisiones, emitan distintos juicios satisfactorios y suficientes, por ende, los vuelve vulnerables a la presencia de sesgos cognitivos (Tiwana 2007, Kahneman, 2002).

2.3. Sesgos asociados a la evaluación del desempeño

A fines de la década de los 90, muchas empresas incorporaron medidas subjetivas a sus sistemas de evaluación del desempeño, convirtiéndose en un indicador dominante. Desde aquí la evaluación se contextualiza en juicios que emite un ser humano a otros, lo que amplía la posibilidad de que distintos sesgos distorsionen el proceso (Prendergast 1999, MacLeod 2003).

La literatura relacionada a la psicología, y específicamente a los sesgos cognitivos, posee una amplia variedad de estudios, pero pocos discuten sus efectos en el proceso de evaluación de desempeño. Autores dedicados a la docencia en Administración y Recursos Humanos incluyen conceptos relacionados a los límites de la racionalidad del ser humano, logrando definir las dificultades que enfrenta al momento de generar la evaluación de desempeño. Por ejemplo, Dessler (2001), define el Efecto Halo como el sesgo que se presenta cuando la calificación que obtiene un subordinado de su supervisor en una característica específica, afecta las calificaciones de esa persona sobre las otras características. También, el autor explica el sesgo de Tendencia Central, que se manifiesta como la inclinación a calificar a todos los empleados de la misma manera, por ejemplo, calificar a todos alrededor del promedio de la escala de evaluación.

Varios autores dedicados a la psicología han estudiado decenas de sesgos que afectan en distintas materias al ser humano, en ámbitos tan variados como el financiero o el deportivo. Por ejemplo, el Sesgo Atencional, se refiere a focalizar la atención en los estímulos dominantes del entorno, descuidando otros datos importantes para realizar un juicio correcto (Sass et al. 2010). De esta manera, el supervisor puede captar sólo algunas variables, obviando otras dimensiones del comportamiento del trabajador.

Por otro lado, es importante mencionar el Sesgo de Confirmación, el que define el fenómeno por el cual las personas inconscientemente recuerdan, buscan e interpretan la información sobre pruebas, favoreciendo o confirmando sus creencias preconcebidas (Nickerson 1998). Eventualmente, un supervisor podría sobre-evaluar a

un empleado que contrató o ascendió, recordando o considerando sólo los atributos que lo hicieron destacar por sobre el resto de los postulantes, independiente de los desempeños y esfuerzos aplicados en cada una de sus tareas futuras.

Otro de los sesgos relevantes mencionados en la literatura, es el de Aversión a la Pérdida, que hace referencia a la negación de renunciar a un objeto, aunque uno nuevo le presente una pérdida menor. De esta forma, muchas personas pueden preferir mantenerse en un estado de pérdida, incluso cuando la esperanza de obtener retornos positivos sea muy baja (Kahneman et al.1991). Desde una perspectiva de la evaluación del desempeño, se podría evaluar bien a un trabajador contratado, incluso cuando éste mantenga un desempeño muy bajo, esperando que presente rendimientos superiores en el futuro.

En un ámbito cercano, se puede producir el problema de las falacias del Apostador y Hot-Hand. En la primera, se indica que los eventos anteriores influyen en los futuros aun cuando son independientes. En la segunda, se asume que los individuos piensan que una persona que fue exitosa seguirá siéndolo en el futuro (Ayton y Fischer 2004, Croson y Sundali 2005).

Mather y Johnson (2000) plantean el sesgo Choice-supportive, señalando que las personas tienden a recordar sus elecciones como mejores de lo que fueron en la realidad, lo que podría afectar la evaluación de un empleado escogido pensando siempre que fue el mejor candidato. Por su parte, el Sesgo de Status Quo, se manifiesta cuando una persona busca mantener estados relativamente iguales o estables (Kahneman et al.1991), esto involucraría entregar calificaciones tendientes a

la media para no enfrentar situaciones incómodas, que existan despidos o ascensos, lo cual cambiaría el status quo del evaluador.

Por último, el Sesgo de Escalada del Compromiso (Escalation Bias o Escalating Commitment), se manifiesta cuando un individuo toma una decisión que mantiene y continúa justificando, independiente de que sus costos marginales superen a sus beneficios marginales (Staw, 1976). La siguiente sección ahondará en este sesgo, ya que será estudiado en el presente trabajo.

2.4. Sesgo de escalada del compromiso y sus efectos en la evaluación de desempeño

Dentro de los sesgos que se presentan en la evaluación de desempeño, existe uno en particular que ha sido el principal foco de los académicos para analizar cómo las decisiones de un momento afectan a las futuras, abarcando desde el campo de las finanzas hasta el deportivo (Staw y Hoang, 1995; Camerer y Weber 1998). Puntualmente, el sesgo de Escalada del Compromiso se presenta cuando un individuo toma una decisión que mantiene y continúa justificando, independiente a que sus costos marginales superen a sus beneficios marginales (Staw, 1976).

Se podría esperar que las personas cambien el curso de sus acciones cuando se enfrentan a escenarios negativos o perjudiciales, pero dado que presentan sesgos cognitivos que inhiben una reacción racional, pueden caer en un proceso de auto-justificación de sus decisiones, buscando la racionalización de su comportamiento anterior o la defensa psicológica de consecuencias adversas. (Aronson, 1968; Festinger, 1957).

En este contexto, Staw (1976) publicó una investigación que es considerada como propulsora de la teoría. En ella expone que, cuando un individuo se compromete con una decisión, las acciones posteriores relacionadas no serán realizadas de forma óptima, ya que intentará justificar su compromiso inicial. Este sesgo lo atribuye fundamentalmente a tres factores:

1. En primer lugar, la **percepción** del evaluador de información puede estar sesgada por su decisión inicial. Esto se atribuye fundamentalmente a que prestaría más atención a la información que corrobora su decisión inicial que a la que desacredita su juicio.
2. Por otra parte, el evaluador puede percibir correctamente la información de su decisión, pero emitir un **juicio** equívoco, como en el caso que dé mayor importancia a los datos positivos que a los que refutan sus ideas.
3. Finalmente, el individuo puede percibir y emitir juicios correctos, sin embargo intentará **evitar contradecir** su decisión inicial para no admitir su error públicamente.

El sesgo de Escalada del Compromiso, puede estar presente en la evaluación de desempeño cuando el encargado de la decisión de contratación de un trabajador, es el mismo que debe evaluar su desempeño. En esta situación, se espera que el supervisor mencionado esté más propenso a evaluar con una mejor calificación a los subordinados que él contrató, en comparación con los que no contrató. Este acontecimiento fue evaluado por primera vez por Bazeman et al. (1982), quienes proponen una nueva visión crítica de la evaluación de desempeño, donde este sesgo

es central. Basándose en el estudio de Staw (1976), evaluaron la posibilidad de tomar decisiones no óptimas para justificar compromisos previos.

Mediante un experimento realizado a 298 estudiantes, quienes tuvieron el rol de vicepresidentes de una compañía, se les pidió que promovieran a director regional a un gerente de un grupo de tres posibles candidatos, entregándoles información respecto a éstos (datos que incluyen ventas, ganancias, retornos sobre la inversión, entre otros ratios), debiendo justificar su elección. Luego, se les entregó material que mostraba notorios rendimientos negativos del director escogido tras 2 años en el cargo, solicitando hacer una serie de evaluaciones.

Al grupo de control se les entregó la misma información, con la excepción de señalarles que el antiguo vicepresidente ya había hecho la elección del director, teniendo que evaluarlo tras 2 años en el cargo, mostrando también rendimientos negativos de éste.

La variable independiente del experimento fue el compromiso de los sujetos con un empleado promovido previamente. Las variables dependientes fueron agrupadas en tres grupos: recompensas (incrementos salariales, días adicionales de vacaciones), promoción o descenso de categoría y pronóstico de rendimiento futuros (estimación de ventas y ganancias futuras para la región del director para el próximo periodo de 3 años).

Los resultados sugieren la presencia del sesgo de Escalada del Compromiso, puesto que quienes tomaron la decisión de contratación dieron aumentos salariales más elevados, más días de vacaciones y mejores evaluaciones para una potencial

promoción, en comparación que aquellos evaluadores que no tomaron la decisión de contratación. También fueron menos propensos a degradar al director o despedirlo, finalmente pronosticaban mayores rentabilidades futuras. Pese a prever mayores ventas, esta variable no fue estadísticamente significativa.

Con estos resultados, Bazeman et al. (1982), evidencian la existencia de sesgo de Escalada del Compromiso al generarse una parcialidad de un tomador de decisiones, debido al compromiso previo de su decisión de promoción, proyectando mejores rentabilidades, ascensos y recompensas.

Posteriormente, Schoorman (1988) utiliza los datos de evaluación de desempeño de una organización real para probar las siguientes hipótesis: (a) Los supervisores que participan en la decisión de contratación o promoción de un empleado, sesgarán las posteriores evaluaciones de este último de forma positiva. (b) En el caso que los supervisores participen del proceso de decisión de contratación o promoción, pero no estén de acuerdo con la decisión final, sesgarían su evaluación en una dirección negativa. Para la condición de control se utilizaron casos en que el evaluador no había participado de la decisión de contratación o promoción.

En detalle, el estudio se realizó en una empresa del sector público con una muestra de 354 empleados de oficina, incluyendo mecanógrafos, secretarios, asistentes administrativos, etc. Los que se clasificaron en 4 grupos: (1) Quienes participaron en la decisión y no estuvieron de acuerdo; (2) quienes participaron en la decisión y estuvieron de acuerdo ; (3) quienes no participaron de la evaluación y no estuvieron de acuerdo ; y (4) quienes no participaron de la evaluación y estuvieron de acuerdo.

Los resultados finales del análisis comprueban, consistente con los resultados utilizando el método experimental, que existen diferencias estadísticamente significativas entre las tres condiciones. Las pruebas de contraste apoyaron ambas hipótesis, siendo estadísticamente significativas tanto la de efecto positivo, como la de efecto negativo en la evaluación de desempeño. Si bien, ambos efectos fueron demostrados, el autor hace hincapié en no sobrestimar los resultados del hallazgo de efecto negativo del sesgo, ya que la muestra es sumamente pequeña ($n=9$).

En otro estudio, Citera et al. (1999), evidenciaron el efecto de la decisión dentro de un grupo y cómo la información que manejan (compartida entre el grupo o no) afectan al sesgo de Escalada del Compromiso. Ellos señalan que como los grupos tienden a no discutir (Stasser et al. 1989) y a mantener el status quo, se comprometen a un curso de acción, sin cuestionar en profundidad la racionalidad de las decisiones (Janis, 1982). Por lo tanto, tenderán a aumentar su sesgo de Escalada del Compromiso evidenciando efectos mayores que los que se observan en evaluaciones individuales. Intentando replicar el estudio de Bazerman et al. (1982), ponen a prueba si la responsabilidad afecta las decisiones futuras reflejadas en los tres tipos de medidas dependientes: recompensas, despido / descenso de categoría y proyección de ganancias futuras, aunque los resultados no fueron los esperados. Sólo el descenso de categoría y las proyecciones de ganancias fueron estadísticamente significativos. Los autores explican este efecto por los resultados en la comprobación de la manipulación. Pese a que los participantes en la condición que participan en la decisión de contratación tuvieron una sensación de responsabilidad mayor que los actores de los otros grupos, ambas condiciones reportaron medias más altas que el punto medio de la escala (de 1 a 11).

Los autores concluyen que no existe evidencia suficiente para determinar el efecto de los grupos sobre la Escalada del Compromiso. No obstante, atribuyen este hecho principalmente a que los grupos fueron armados de a 2 personas, lo que posiblemente no alcanza a capturar el efecto de grupo, ya que son muy pocos los participantes.

Slaughter y Greguras (2008) intentaron replicar y refinar los estudios previos, planteando dos hipótesis. Primero, que los individuos en la condición de alta responsabilidad (participación en la decisión de contratación) asignarán calificaciones en la evaluación de desempeño más altas que los individuos en la condición de baja responsabilidad. En segundo lugar, sólo el efecto positivo del sesgo de Escalada del Compromiso explica las diferencias en las mediciones de desempeño (no hay efecto negativo).

El estudio fue realizado a 204 alumnos de pregrado (específicamente, estudiantes de psicología) de una Universidad de Estados Unidos. Se separó el grupo aleatoriamente en 3, alta responsabilidad y de acuerdo con la decisión de contratación, alta responsabilidad y en desacuerdo con la decisión de contratación, y finalmente un grupo con baja responsabilidad (no participa en la decisión de contratación).

La Hipótesis 1 predijo que los participantes en la condición de alta responsabilidad proporcionarían calificaciones más altas que las de quienes no participaron en la decisión de contratación. Los resultados señalan que las calificaciones más altas fueron asignadas por quienes están en la condición de alta responsabilidad en comparación a lo que los de la condición baja, siendo el t-test estadísticamente significativo. Por lo tanto, los datos apoyan esta hipótesis.

En la hipótesis 2 los autores confirmaron que la diferencia entre las medias de los participantes que no intervinieron en la elección y los que sí lo hicieron, pero su opción no fue seleccionada, no fueron estadísticamente significativas. Por lo tanto, es el efecto positivo el que genera las diferencias y no el negativo.

La conclusión fundamental que presentan estos autores es que en un escenario de no ascenso/contratación de la persona escogida por el participante, no existirán futuras represalias manifestadas en sesgos que entreguen evaluaciones significativamente menores.

Por último, Angelovski et al. (2013) usa el método experimental para estudiar este sesgo. En dicho estudio, participan 288 personas, quienes son asignadas aleatoriamente a uno de los grupos definidos, alcanzando un número de 90 Gerentes (M), 108 Empleados potenciales (PE), grupo que se divide en: Empleados Recomendados (RE) y en Empleado No Recomendado (NRE), en otras palabras concordante a la decisión de contratación o no. Finalmente, el grupo de control es representado por el Empleado Otorgado (GE), donde el supervisor no participa en la decisión de su contratación.

Los investigadores primero buscaron comprobar los resultados de estudios anteriores, analizando la existencia de Escalada del Compromiso en la evaluación de desempeño del empleado escogido (hiring decision), con un efecto positivo en la evaluación del desempeño positivo en este caso y un efecto negativo cuando se contrata a un empleado que no representa la elección escogida. En segundo lugar, estudiaron la existencia de una evaluación parcial de compañeros, independiente de cómo se contrató al empleado. Finalmente, evaluaron el rendimiento de los Gerentes

en la tarea del experimento, con el fin de comprobar la existencia de un efecto sobre el sesgo de Escalada del Compromiso.

Inicialmente, se asignan los participantes a uno de los grupos (Manager, GE, PE), luego se realiza un test de personalidad, con el que se procede a la elección de los candidatos, en conjunto a la asignación de un candidato no escogido y del empleado dado. Lo novedoso de este método, es que también se simula el desempeño del trabajador, utilizando un caso que no puede ser medido objetivamente, por lo que el Gerente tendrá que evaluar bajo su propio juicio (subjetivo) el desempeño de sus 3 empleados asignados. La evaluación se comparará con la de expertos.

También, en el contexto de la evaluación 360 y sus beneficios, se realiza una evaluación de peer-to-peer, finalmente se procede a otorgar las compensaciones correspondientes.

Con los resultados de su trabajo experimental, Angelovski et al. (2013) concluyen la existencia de sesgo de Escalada del Compromiso tanto con un efecto positivo, con los empleados que decidieron contratar, como también con efecto negativo, en los empleados que no estaban de acuerdo de contratar, pero que aun así se los asignaron.

Otro hallazgo importante, es que el sesgo de Escalada del Compromiso no sólo afecta a las personas que realizaron la decisión contratación inicial, ya que las evaluaciones de los pares comprueban la existencia del sesgo en la misma dirección que del gerente. Por lo tanto, encontraron que cuando el evaluador posee sesgo de escalada sobre la evaluación de desempeño de su subordinado, los pares de éste

último posiblemente presentarán sesgo en la misma dirección. De esta manera, los autores argumentan que el uso de las evaluaciones de pares, no sirven como medio para contrarrestar el efecto del sesgo.

Finalmente, estudiaron el efecto del desempeño del supervisor en la tarea de su subordinado. Basándose en el estudio de Tyler et al. (1999), quienes señalaron que después de efectuar una tarea los criterios de las personas serán diferentes en el futuro, los autores esperaron que los gerentes fueran menos indulgentes con los empleados que fueron contratados por ellos, porque al pasar por la misma experiencia que la de los empleados, los supervisores pensarían más profundamente y con mayor base, sobre cuál es la calificación correcta, entregando evaluaciones más imparciales.

Los resultados mostraron que mientras mayor es el desempeño del gerente en la tarea, más alto será el sesgo que enfrenta. Para los autores, esto resultó contradictorio, aunque argumentaron que posiblemente este hecho ocurre porque el exceso de confianza provocado al realizar correctamente la tarea, hace que se sientan seguros con su decisión inicial de contratación. Por lo tanto, se evidencia el efecto en el sesgo de Escalada del Compromiso provocado por el conocimiento de las tareas del trabajador por parte de su supervisor.

3. DESARROLLO DE HIPÓTESIS

En el actual capítulo se analizará la relación del presente estudio con la literatura existente, con el objetivo de evidenciar los potenciales aportes al conocimiento que genera, para después desarrollar las hipótesis que estudiarán la existencia de sesgo de Escalada del Compromiso en la evaluación del desempeño.

El estudio del sesgo de Escalada del Compromiso y su aplicación a la evaluación de desempeño ha estado dominado principalmente por el método experimental (ver figura N°1), existiendo solamente un trabajo que utilizó la recopilación de datos de una compañía para analizarlo (Schoorman, 1988). Autores abocados al estudio de las metodologías de investigación han señalado que el análisis con datos reales (archival data) y la metodología experimental se complementan entre sí, porque si los resultados persisten en ambos tipos de análisis, existirá una mayor probabilidad de que el fenómeno sea robusto (Allee et al. 2007). Por su parte, Shultz et al. (2005), concuerdan con la complementariedad de ambas metodologías, pero también señalan el potencial del estudio con datos recolectados, presentando ventajas tanto en la reducción o eliminación de las amenazas a la validez interna (la predisposición del experimentador), como en la facilidad de recopilación de datos y análisis. Estas aseveraciones también concuerdan con lo presentado por Moers (2006), quien añade atributos como la disponibilidad de los datos en el tiempo, lo que repercute en análisis más dinámicos y también, la ventaja de tener muestras más grandes, lo que evita problemas estadísticos.

1976
Barry Staw
Escalating Commitment
Aplicación en Finanzas



Sesgo de Escalada del Compromiso en la Evaluación del Desempeño		Metodología
1982 Bazeman, Beekun y Schoorman Existencia de Sesgo	Se evidencia la existencia del Sesgo en la evaluación de Desempeño	Experimental
1988 Schoorman Existencia de Sesgo	Se evidencia el impacto del sesgo con un efecto positivo sobre la evaluación de Desempeño, en una empresa del sector público.	Empírica
1999 Citera, Isaacs y Berrill-Ross Efecto de los Grupos	No se puede asegurar que la evaluación de grupo aumenta el sesgo estudiado.	Experimental
2008 Slaughter y Greguras Progresividad Negativa	Se evidencia el impacto del sesgo con un efecto positivo sobre la evaluación de Desempeño, concluyendo que no existe efecto negativo.	Experimental
2013 Angelovski, Brandts y Sola Progresividad Positiva y Negativa Resultados del Evaluador	Se evidencia la existencia de progresividad positiva y negativa, además de que el desempeño del evaluador en las tareas del empleado afecta positivamente en el efecto del sesgo.	Experimental

Figura N°1. Resumen revisión de literatura relacionada a Sesgos de Escalada del compromiso.

Este trabajo, representa una alternativa para evaluar la existencia de sesgo de Escalada del Compromiso analizada por primera vez por Bazeman et al. (1982), tanto por ser una actualización de más de 30 años, como también por realizarse con datos reales, lo que complementaría la teoría planteada reconociéndola como un fenómeno robusto.

El uso de información de una organización para testear la existencia del sesgo en cuestión, fue registrado por primera y única vez por Schoorman (1988), pero en aquella ocasión se realizó en una empresa del sector público que podría tener una cultura totalmente distinta a la existente en una empresa privada que enfrenta un ambiente ampliamente competitivo. Según Vergés (2014), las empresas públicas

tienen una cultura distinta a la de las privadas, así como presentan eficiencias menores, y calidad de productos y servicios más bajos. Por otra parte, menciona que las empresas públicas poseen sindicatos más fuertes, y que mantienen actitudes restrictivas frente a medidas de reducción de personal, provocando exceso de trabajadores. Pese a esto, el mencionado trabajo es el único que prueba esta teoría desde el punto de vista no experimental, por lo que es necesario ahondar en esta perspectiva, ya que existen nuevos factores que impactan al sesgo y no han sido evidenciados usando datos recopilados de una organización.

Por su parte, Angelovski et al. (2013), comprueban desde una perspectiva experimental, la existencia del sesgo de Escalada del Compromiso, su efecto positivo y, contrariamente a lo expuesto por Slaughter y Greguras (2008), su efecto negativo. No obstante, la investigación destaca por el hallazgo de la existencia de un mayor efecto del sesgo en la evaluación de desempeño de un trabajador, cuando su supervisor posee un desempeño positivo o experiencia en las tareas de su empleado. Para los autores, este tema parece ser contradictorio, ya que en base a literatura relacionada a la psicología, la experiencia impacta en los actos futuros, dando una mayor profundidad a las decisiones. Por lo tanto, esperaban que cuando el superior directo tuviera mejores desempeños y conocimientos de las tareas del personal que calificaría, su exposición al sesgo tendiera a disminuir. Por el contrario, evidenciaron un aumento, aludiendo este efecto a un exceso de confianza. De esta forma, resulta imperioso analizar este efecto desde una perspectiva no experimental, para lograr dilucidar las dudas que plantean estos investigadores.

Por lo tanto, de acuerdo a lo expuesto anteriormente, se plantean las siguientes hipótesis, que se probarán utilizando los datos de una empresa.

Hipótesis 1:

Cuando el evaluador participa en la decisión de contratación, tenderá a otorgar una mayor nota en la evaluación de desempeño.

Hipótesis 2:

A mayor experiencia del supervisor en las tareas del evaluado, mayor es el efecto de sesgo de Escalada del Compromiso

4. METODOLOGÍA

En esta sección, se realizará un estudio utilizando una muestra de datos de una organización, analizando la existencia de sesgo de Escalada del Compromiso en la evaluación de desempeño. A diferencia del artículo de Schoorman (1988), único estudio que analizó el sesgo con datos de una organización del sector público, el presente análisis se enmarca en una gran empresa de un competitivo sector privado.

A continuación se describe la organización y base de datos utilizada en este estudio. Luego, se detalla el proceso de contratación y evaluación que se utiliza en la organización. Finalmente, se presentan las variables utilizadas en este trabajo.

4.1. Organización y Base de Datos utilizada

La organización se dedica al servicio técnico de maquinaria y venta de accesorios relacionados a éstas, presentando una facturación que supera los 100.000.- musd, liderando ampliamente su industria.

Cuenta con 25 sucursales ubicadas a lo largo del territorio nacional. Cada una es manejada por un Jefe de Producción que vela por el correcto funcionamiento, tanto de la planta productiva como de las áreas administrativa y comercial.

En cada planta, el Jefe de Producción tiene a su cargo dos tipos de trabajadores: empleados productivos y empleados de soporte. La clasificación de los trabajadores en la empresa está basada en que el empleado productivo trabaja directamente con el producto, siendo responsable de lo entregado al cliente. Los empleados de Soporte, por su parte, mantienen una relación nula o indirecta con el

producto. Cabe destacar que existe una variada clase de personal de soporte, los que pueden ser empleados administrativos, de atención al público, auxiliares, entre otros.

La base de datos utilizada en este estudio fue facilitada por la organización y cuenta con un total de 480 evaluaciones realizadas durante el año 2014 por los Jefes de Producción con respecto a las labores desarrolladas tanto por empleados productivos como de soporte. Adicionalmente, la base de datos entrega información básica de caracterización de los individuos evaluados tales como género, edad y antigüedad en el cargo.

La organización utilizada en este estudio presenta dos condiciones que hacen posible testear la presencia del sesgo de escalada de compromiso en la evaluación del desempeño. Primero, los Jefes de Producción no han participado de la contratación de todo el personal a su cargo, pues dicho personal pertenecían a la empresa antes de que el actual Jefe de Producción asumiera el cargo. Segundo, como se describe a continuación, tanto la decisión de contratación como la evaluación del desempeño, se basan en el juicio subjetivo de los Jefes de Producción.

4.2. Proceso de Contratación

En esta organización, el Jefe de Producción es el único responsable de la incorporación de los trabajadores bajo su cargo, por lo tanto, ningún empleado que ingrese a su planta será por imposición de un superior o par.

El proceso de incorporación de empleados consta de un test psicológico al que se someten todos los postulantes que sirve como filtro inicial para la fase siguiente. La segunda etapa dependerá de la clase de empleados, los empleados productivos deben

participar de una entrevista con el Jefe de Producción y una prueba a la que se someten todos los candidatos que deseen ocupar cargos operativos, esta última se compone de un test escrito y uno práctico. Si el candidato a empleado productivo no logra obtener más de un 50% del puntaje total en los tests de ingreso, no continúa con el proceso de postulación. La resolución final de contratación, sin embargo, es una decisión subjetiva del Jefe de Producción quien considera tanto el puntaje obtenido por el postulante como la entrevista personal.

Finalmente, los empleados de soporte no participan en el examen de trabajadores productivos. De esta manera, su ingreso sólo depende de la entrevista personal, y por lo tanto, de una decisión subjetiva del Jefe de Producción.

4.3. Evaluación del Desempeño

La evaluación de desempeño consta principalmente de componentes subjetivos, evaluando la relación con el cliente interno y externo, la contribución al negocio, colaboración y trabajo en equipo, orientación a los resultados, compromiso organizacional, impacto e influencia en el equipo de trabajo, seguridad ocupacional y finalmente gestión de ideas y decisiones. Junto a éstos temas, se agregan los objetivos individuales, los cuales generan el componente diferenciador entre los tipos de cargos.

Cada uno de los grupos tiene el mismo proceso base de evaluación de desempeño, pero sus formatos difieren un tanto, básicamente porque a los trabajadores productivos se les evalúa también su productividad y calidad técnica. En cambio, a los empleados de soporte se les agrega un ítem de planificación de actividades.

Además, existe una evaluación de pares y clientes internos. No obstante, la nota de evaluación final depende principalmente de la opinión del Jefe de Producción (subjetiva) quien considera para su decisión la información de otros dos evaluadores y también la opinión del trabajador en una reunión de feedback.

4.4. Variables

A continuación se presentan la variable dependiente, las variables independientes y las variables de control utilizadas en este estudio. La variable dependiente para ambas hipótesis es la evaluación del desempeño de cada trabajador. Esta evaluación es una nota asignada subjetivamente por el Jefe de Producción en una escala de 1 a 5.

El test de H1 considera como variable independiente la participación del evaluador en la decisión de contratación del evaluado. En este caso, se utiliza la variable dummy PDC la cual toma valor 1 cuando el Jefe de Producción participó en la contratación y 0 cuando no participo en la selección.

El test de H2 requiere como variable independiente adicional el grado de conocimiento por parte del evaluador del trabajo realizado por el evaluado. En este caso, el Jefe de Producción (evaluador) originalmente se desempeñó como empleado productivo para la misma organización, y luego de varios años de exitoso desempeño en el área, pudo ascender y estar a cargo del taller de producción. Por lo tanto, tiene pleno conocimientos de las tareas de los trabajadores productivos (evaluado). En contraste, dada su poca experiencia en las labores de soporte, presenta, en términos relativos, un bajo dominio de las tareas del personal de soporte (evaluado). De esta

manera, como segunda variable independiente se utiliza la variable dummy CON que toma valor 1 cuando el evaluado es un empleado productivo y 0 cuando es un empleado de soporte.

Finalmente, para descartar cualquier efecto que las características individuales de los evaluados pudiesen tener en su evaluación del desempeño (ej. Discriminación por género y/o edad), se utilizarán las siguientes como variables de control en el test de cada una de las hipótesis de este estudio:

- Género: Dummy que toma valor 1 cuando es masculino y 0 cuando es femenino.
- Edad: Años de vida del trabajador evaluado que (valores de 18 a 70 años).
- Antigüedad en el cargo: Años que el trabajador ocupa el mismo cargo (valores de 0 a 50 años)

5. RESULTADOS

5.1. Estadísticas descriptivas

La muestra considera 480 empleados, quienes están distribuidos en 25 plantas a lo largo del país, y su desempeño es evaluado por un total de 25 jefes de producción (un promedio de 19 empleados por planta). Los empleados tienen en promedio 9,1 años de experiencia en su actual cargo, 35 años edad y el género masculino representa un 81,3% del total de trabajadores.

La distribución de los 480 empleados categorizados de acuerdo a las variables independientes se presenta en la tabla 1. Para cada una de las cuatro condiciones definida para este estudio (2 niveles de PDC por 2 niveles de CON), se presenta la media y desviación estándar de la evaluación de desempeño.

		Participa en la Decisión de Contratación (PDC)						Total		
		SI			NO					
CON		N	\bar{X} Nota	SD Nota	N	\bar{X} Nota	SD Nota	N	\bar{X} Nota	SD Nota
SI		141	3,41	0,41	115	3,30	0,42	256	3,36	0,42
NO		120	3,33	0,40	104	3,39	0,47	224	3,36	0,44
Total		261	3,37	0,41	219	3,34	0,44	480	3,36	0,43

Tabla 1. Estadísticas descriptivas de la evaluación de desempeño.

Hipótesis 1:

La H1 sugiere que cuando el evaluador participa en la decisión de contratación, tenderá a otorgar una mayor nota en la evaluación de desempeño (efecto positivo del sesgo de Escalada del Compromiso). Como el Jefe de Producción participa en la decisión de contratación productivos y de soporte, se espera que, al analizar el total de la muestra (480 trabajadores), se evidencie un efecto positivo del sesgo en la evaluación de desempeño.

Así, la siguiente regresión, evalúa la primera hipótesis del caso, analizando la variable Participa en la decisión de contratación (PDC).

Nota Evaluación de Desempeño

$$= \beta_0 + \beta_1 \text{Participa en Decisión de Contratación} + \beta_2 \text{Genero Masculino} + \beta_3 \text{Edad}$$

Source	SS	df	MS			
Model	.540102077	3	.180034026	Number of obs =	480	
Residual	86.0620474	476	.180802621	F(3, 476) =	1.00	
Total	86.6021495	479	.180797807	Prob > F =	0.3946	
				R-squared =	0.0062	
				Adj R-squared =	-0.0000	
				Root MSE =	.42521	

NOTA	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
PDC	.0306701	.0391123	0.78	0.433	-.0461839	.1075242
Masculino	-.0559144	.0498306	-1.12	0.262	-.1538296	.0420007
Edad	-.0020504	.0019518	-1.05	0.294	-.0058856	.0017847
_cons	3.457079	.0844028	40.96	0.000	3.291231	3.622927

Tabla 2. Regresión de Nota evaluación por Participa en la decisión de contratación, Género Masculino y Edad, para la muestra de empleados Productivos y de Soporte.

De esta manera, al utilizar el total de la muestra, es posible apreciar en la tabla 2 que la variable PDC está en la dirección esperada (efecto positivo), sin embargo, no es estadísticamente significativa, ya que presenta un valor p de un 0.433 que supera considerablemente el 5% de tolerancia. Por su parte, las demás variables, como la edad y el género, tampoco fueron significativas. Por lo tanto, no se encuentra evidencia estadísticamente significativa que demuestre la existencia de un efecto positivo en la evaluación de desempeño, provocado por el sesgo de Escalada del compromiso, cuando el supervisor participa en la decisión de contratación.

En la H2, se evaluará si los conocimientos sobre las tareas por parte del evaluador afectan al sesgo de Escalada del Compromiso en la evaluación del desempeño de los empleados. Es decir, a mayor experiencia del supervisor en las tareas del evaluado, mayor es el efecto de sesgo de Escalada del Compromiso.

Dado que el efecto del sesgo de Escalada del Compromiso en la evaluación de desempeño, no fue evidenciado en la H1, se espera en la H2 que se logre hallar significancia estadística para el efecto positivo del sesgo de Escalada del Compromiso en la evaluación de desempeño del grupo de empleados productivos. Para el grupo de empleados de soporte, cuyo supervisor no posee experiencia ni conocimientos sobre sus tareas, se espera que el sesgo de Escalada del Compromiso tenga un efecto menor o no esté presente.

De esta forma, se analizará el efecto del sesgo de Escalada del Compromiso en la evaluación de los empleados cuyo jefe domina las actividades de sus subordinados. Por lo tanto, para testear esta hipótesis se usará la muestra de empleados productivos y de soporte por separado.

Empleados Productivos (n=256)

Nota Evaluación de Desempeño

$$= \beta_0 + \beta_1 \text{Participa en Decisión de Contratación} + \beta_2 \text{Genero Masculino} + \beta_3 \text{Edad}$$

Source	SS	df	MS			
Model	1.06451221	3	.354837402	Number of obs =	256	
Residual	43.2445613	252	.171605402	F(3, 252) =	2.07	
Total	44.3090735	255	.173761072	Prob > F =	0.1050	
				R-squared =	0.0240	
				Adj R-squared =	0.0124	
				Root MSE =	.41425	

NOTA	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
PDC	.1051531	.0524328	2.01	0.046	.0018909	.2084154
Masculino	-.0886671	.0677903	-1.31	0.192	-.2221747	.0448406
Edad	-.0004422	.0026272	-0.17	0.866	-.0056163	.0047318
_cons	3.386445	.1100722	30.77	0.000	3.169666	3.603223

Tabla 3. Regresión de Nota evaluación por Participa en la decisión de contratación, Género Masculino y Edad, para la muestra de empleados Productivos.

Al utilizar la muestra que posee sólo empleados productivos, se logra hallar significancia estadística de la variable “Participa en la decisión de contratación” (ver tabla 3), con un $p < 5\%$, entregando un efecto que va en la dirección esperada 0,109

(positivo). Al igual que en el ejemplo anterior, las variables de control no son estadísticamente significativas.

Así, con los resultados anteriores fue posible demostrar que existe un efecto del sesgo de Escalada del Compromiso en la calificación de la evaluación de desempeño del trabajador productivo, recordando que en este tipo de empleados su supervisor posee experiencia en sus actividades.

Para comprobar la hipótesis planteada es necesario que los empleados de Soporte presenten un efecto menor o nulo del sesgo de Escalada del Compromiso en su evaluación de desempeño, de esta forma, al generar el test correspondiente se obtienen los siguientes resultados:

Empleados de Soporte (n=224)

Nota Evaluación de Desempeño

$$= \beta_0 + \beta_1 \text{Participa en Decisión de Contratación} + \beta_2 \text{Genero Masculino} + \beta_3 \text{Edad}$$

Source	SS	df	MS			
Model	.543197784	3	.181065928	Number of obs =	224	
Residual	41.7498124	220	.189771875	F(3, 220) =	0.95	
Total	42.2930102	223	.189654754	Prob > F =	0.4153	
				R-squared =	0.0128	
				Adj R-squared =	-0.0006	
				Root MSE =	.43563	

NOTA	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
PDC	-.0572856	.0584586	-0.98	0.328	-.1724962	.057925
Masculino	-.0262499	.0736554	-0.36	0.722	-.1714103	.1189105
Edad	-.0039412	.0029202	-1.35	0.179	-.0096963	.0018139
_cons	3.546777	.1301989	27.24	0.000	3.29018	3.803373

Tabla 4. Regresión de Nota evaluación por Participa en la decisión de contratación, Género Masculino y Edad, para la muestra de empleados de Soporte.

En la regresión anterior (tabla 4), se aprecia que la variable de “Participación en la decisión de contratación” presenta una dirección contraria a la esperada (negativa), sin embargo, este efecto no posee significancia estadística a un 5%, ya que su valor p

supera el 5%. Por ende, se concluye que no es posible evidenciar sesgo de Escalada del Compromiso en los empleados de Soporte.

Con esta información, podemos apreciar que el sesgo de Escalada del Compromiso se hace evidente cuando se consideran los empleados donde el evaluador posee experiencia en las tareas de sus subordinados, mientras que para el resto de sus trabajadores la variable no resultó ser estadísticamente significativa.

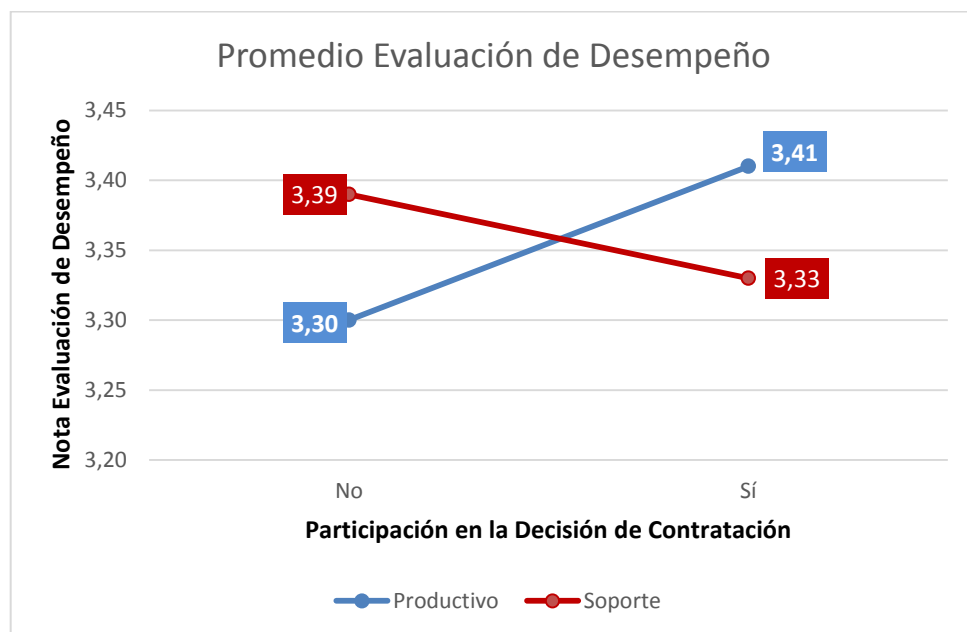


Figura N°2. Promedio de Evaluación de desempeño por Grupo de Empleados

En resumen, las diferencias encontradas entre las calificaciones obtenidas por los empleados cuyo evaluador participa de la decisión de contratación (ver figura N°2), son significativas en el grupo de empleados productivos, mientras que en los empleados de soporte no lo son. La razón fundamental, se atribuye al impacto en el sesgo de Escalada del Compromiso, provocado porque el Jefe de Producción conozca las actividades de los empleados productivos.

Los hallazgos de este trabajo son muy relevantes en el estudio de la evaluación de desempeño y del sesgo de Escalada del Compromiso, tanto por aportar a su análisis utilizando datos de una empresa privada, como también por aclarar ciertas dudas sobre los resultados obtenidos por Angelovski et al. (2013), pues, basándose en literatura psicológica, parecía contradictorio para los autores su descubrimiento sobre el efecto generado por el sesgo de Escalada del Compromiso, cuando el evaluador posee experiencia o conocimientos en las tareas de su subordinado, conclusión que el presente trabajo aporta robustez para ser considerado un efecto real.

En conclusión, se ha evidenciado un impacto que debe ser analizado con mayor profundidad por los investigadores dedicados al estudio del control de gestión y puntualmente, al proceso de evaluación del desempeño. Los resultados exigen tener un mayor cuidado con las evaluaciones de desempeño provenientes de supervisores con experiencia en las tareas de sus empleados, ya que de lo contrario, ha de esperarse efectos negativos en la motivación de los empleados cuyo evaluador no fue responsable de su contratación, pudiendo generar frustraciones, sentimientos de ira y fuga de talentos (Ilgen et al., 1979).

6. CONCLUSIONES

La evaluación de desempeño es un proceso vital en la organización y su importancia se basa en ser un elemento clave para consolidar la motivación y el desarrollo de los empleados (Ilgen et al., 1979). Sin embargo, es una fuente constante de frustración e insatisfacción, ya que puede ser considerado imparcial, político o irrelevante (Skarlicki y Folger, 1997). Por esta razón, es necesario que el proceso de evaluación del desempeño sea lo más transparente posible, para que los trabajadores consideren el proceso como justo y así genere valor para la compañía.

La subjetividad en la evaluación de desempeño, crea la flexibilidad necesaria para que la organización se adapte a los cambios tanto internos como externos (Kolehmainen, 2010). Pese a esto, presenta impactos negativos, ya que crea el espacio para la aparición de sesgos que no permiten generar una evaluación apropiada, disminuyendo la motivación del personal (Papalexandris et al., 2004). Por ende, es necesario identificar los diversos factores que afectan la racionalidad del supervisor, para así, conseguir crear los mecanismos que mitiguen su impacto.

Particularmente, el sesgo de Escalada del Compromiso se presenta cuando un individuo toma una decisión la cual mantiene y continúa justificando, independiente a que sus costos marginales superen a sus beneficios marginales. Puede presentarse en la evaluación de desempeño cuando el encargado de la decisión de contratación de un trabajador, es el mismo que debe evaluar su desempeño. En esta situación se espera que el supervisor mencionado, esté más propenso a evaluar con una mejor calificación a los subordinados que él contrató, en comparación a los que no contrató.

Estos efectos no han sido suficientemente estudiados en materia de evaluación de desempeño. Pese a la escasa investigación, este trabajo aporta desde una perspectiva aún menos explotada, el estudio con datos reales, ya que a excepción del documento de Schoorman (1988), que utilizó los datos de una empresa pública, los trabajos que relacionan al sesgo de Escalada del Compromiso con la evaluación de desempeño, se enmarcan en la metodología experimental. De ésta manera, se procura ser un aporte en esta perspectiva, además de generar valor analizando una empresa privada, pues factores como la cultura y el poder de negociación de los sindicatos impactan en el proceso de evaluación de desempeño y por ende, se podrían obtener resultados distintos (Vergés, 2014).

Una arista importante del presente trabajo, es ahondar en la conclusión de Angelovski et al. (2013), quienes descubrieron mediante la metodología experimental que, cuando el evaluador posee desempeños altos en las tareas de su empleado, tendrá una mayor exposición al sesgo de Escalada del Compromiso. Resultados que parecen contradictorios bajo el punto de vista de sus autores, puesto que esperaban que los desempeños altos de los evaluadores, disminuyeran el efecto del sesgo en la evaluación del desempeño de sus empleados, entregando evaluaciones más imparciales.

El caso estudiado, estuvo enmarcado en una empresa de producción y venta, donde el Jefe de Producción, es responsable de todas las operaciones de la compañía, teniendo a cargo empleados clasificados como Productivos y de Soporte.

Tanto los empleados Productivos como los de Soporte ingresan con el completo consentimiento del Jefe de Producción, por lo tanto se esperaba que su evaluación de

desempeño presente sesgo de Escalada del Compromiso con efecto positivo, es decir, que aumente su calificación en comparación a los empleados del grupo de control.

Los resultados de la investigación no fueron favorables para la Hipótesis 1, ya que al seleccionar todos los empleados cuyo jefe participa en la decisión de contratación, no se evidenció el sesgo, incluso al agregar variables de control (edad, género y antigüedad).

Por su parte, la Hipótesis 2 que pretende aportar concluyentemente a las observaciones publicadas por Angelovski et al. (2013), obtuvo resultados favorables. Se halló un efecto del sesgo de Escalada del Compromiso en los trabajadores cuyas tareas eran de la expertise de su evaluador. En consecuencia, al analizar a los empleados de soporte separados de los productivos (ambos incorporados en el grupo que se espera un efecto positivo del sesgo en la evaluación de desempeño), no se encontraron resultados significativos para los empleados de soporte. Por el contrario, los empleados productivos recibían calificaciones mayores cuando eran evaluados por quien participó en el proceso de contratación, efecto que fue estadísticamente significativo.

De esta manera, se evidencia la existencia de sesgo de Escalada del Compromiso producido cuando el supervisor participa en la decisión de contratación, representado por un aumento en la evaluación de desempeño del trabajador. Sin embargo, es necesario destacar que los efectos del sesgo de escalada son demostrados exclusivamente cuando el Supervisor posee experiencia en las actividades de su subordinado, mientras que en el resto de los trabajadores, no se halló evidencia suficiente para validar la existencia del sesgo.

Es necesario tener presente, que las conclusiones pueden ser válidas sólo para la empresa en cuestión, por lo que es necesario ser cuidadoso al señalar que los resultados pueden ser generalizados en todas las empresas, ni tampoco en empresas similares.

No fue posible aislar los efectos de la evaluación 360, por lo tanto los resultados pueden estar influenciados por los mecanismos internos de control del proceso de evaluación de desempeño u opiniones de pares o clientes del evaluado.

Las intensas exigencias impuestas a los empleados productivos para conseguir incorporarse a la organización, pueden generar un problema en la interpretación de los datos. Si sólo ingresan trabajadores altamente calificados, es de esperar que tengan un desempeño elevado en comparación a trabajadores más antiguos, cuyo proceso de incorporación pudo ser más sencillo. La Tabla 5 muestra que existen grandes diferencias entre la antigüedad de los empleados donde su jefe directo participó del proceso de contratación de los que no.

Empleado	Decisión de Contratación		Promedio General
	NO	SI	
Productivo	13,85	5,11	9,04
Soporte	12,64	5,02	8,55
Promedio General	12,33	4,38	7,76

Tabla 5. Antigüedad promedio de empleados por grupo y clasificados en si su jefe participa de la decisión de contratación.

Es necesario, además, recalcar que el estudio no concluye respecto al eventual efecto negativo del sesgo de Escalada, ya que la muestra utilizada, no posee información para realizar el análisis correspondiente.

El estudio del sesgo de Escalada del Compromiso posee análisis dentro de los temas de evaluación del desempeño, sin embargo, no existe investigación sobre qué

herramientas utilizar para mitigar su efecto. Por ejemplo, cómo las prácticas modernas, como el feedback y la evaluación 360 impactan en la disminución o aumento de su efecto.

Sería interesante investigar la evolución del sesgo en el tiempo, porque se ha de esperar que a medida en que se realicen varias evaluaciones, el compromiso con la decisión de contratación tienda a disminuir. Caso que podría ser analizado al estudiar las variaciones de las evaluaciones de desempeños de cada trabajador en el tiempo.

Por otra parte, es necesario pensar desde otra perspectiva, es decir, estudiar si los empleados asumen la calificación de su superior y la validan sólo por el hecho de que su evaluador posee reconocida experiencia en el rubro. De esta forma, propician el escenario adecuado para que el evaluador libremente sea afectado por el sesgo.

Finalmente, es necesario analizar el efecto negativo del sesgo, desde una perspectiva con datos reales, ya que fue evidenciado sólo en el documento de Schoorman (1988), pese a esto la muestra es muy pequeña (N=9), para validar la existencia de este impacto. Los resultados de los demás investigadores, todos de forma experimental, no han podido validar robustamente la existencia del efecto negativo. Por lo tanto, es fundamental ahondar el estudio de este efecto.

7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Allee, K. D., Bhattacharya, N., Black, E. L., & Christensen, T. E. (2007). Pro forma disclosure and investor sophistication: External validation of experimental evidence using archival data. *Accounting, Organizations and Society*, 32(3), 201-222.
2. Angelovski, A., Brandts, J., & Sola, C. (2013). Hiring and Escalation Bias in Subjective Performance Evaluations: A Laboratory Experiment. Available at SSRN 2368478.
3. Armstrong, R. W. & Seng, T. B. 2000. Corporate-customer satisfaction in the banking industry of Singapore. *The International Journal of Bank Marketing*, 18(3): 97.
4. Aronson, E. (1968). Dissonance theory: Progress and problems.
5. Atkinson, A. and Epstein, M. (2000), "Measure for measure", *CMA Magazine*, Vol. 74 No. 7, pp. 22-8.
6. Ayton, P., & Fischer, I. (2004). The hot hand fallacy and the gambler's fallacy: Two faces of subjective randomness? *Memory & cognition*, 32(8), 1369-1378.
7. Baiman, S., & Rajan, M. V. (1995). The informational advantages of discretionary bonus schemes. *Accounting Review*, 557-579.
8. Baker, E. L., & O'Neil Jr, H. F. (1994). Performance assessment and equity: A view from the USA. *Assessment in Education*, 1(1), 11-26.
9. Bannister, B. D., & Balkin, D. B. (1990). Performance evaluation and compensation feedback messages: an integrated model. *Journal of Occupational Psychology*, 63(2), 97-111.

10. Baron, R. A. (1988). Negative effects of destructive criticism: impact on conflict, self-efficacy, and task performance. *Journal of Applied Psychology*, 73(2), 199.
11. Bazerman, M. H., Beekun, R. I., & Schoorman, F. D. (1982). Performance evaluation in a dynamic context: A laboratory study of the impact of a prior commitment to the ratee. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 873.
12. Bouskila-Yam, O., & Kluger, A. N. (2011). Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review*, 21(2), 137-147.
13. Brancato, C. K., 1995. New performance measures - a research report, Report No. 1118-95- RR, NY: The Conference Board.
14. Bromwich, M., & Bhimani, A. (1989). *Management accounting: evolution not revolution*. London: Chartered Institute of Management Accountants.
15. Burney, L. L., Henle, C. A., & Widener, S. K. (2009). A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra-and in-role performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3), 305-321.
16. Cheng, M. M., Lockett, P. F., & Mahama, H. (2007). Effect of perceived conflict among multiple performance goals and goal difficulty on task performance. *Accounting & Finance*, 47(2), 221-242.
17. Chiapello, E. and Lebas, M., 1996. The Tableau de Bord, a French approach to management information, Paper Presented at 19th Annual Congress of the European Accounting Association, Bergen.
18. Citera, M., Isaacs, J., & Berrill-Ross, S. (1999). Escalation in Groups: Focus on information sampling. *Current Psychology*, 18(4), 368-380.

19. Cooper, R., and R. S. Kaplan. 1991a. The Design of Cost Management Systems: Text, Cases, and Readings. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
20. Croson, R., & Sundali, J. (2005). The gambler's fallacy and the hot hand: Empirical data from casinos. *Journal of risk and uncertainty*, 30(3), 195-209.
21. Decoene, V., & Bruggeman, W. (2006). Strategic alignment and middle-level managers' motivation in a balanced scorecard setting. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(4), 429-448.
22. Derven, Marjorie G., 1990, The Paradox Of Performance Appraisals, *Personnel Journal*; 69, 2; ProQuest Research Library pg. 107
23. Dessler, G., & Tan, C. H. (2001). *Human resource management: An Asian perspective*. Pearson Prentice Hall.
24. Dessler, G., Juárez, R. A. V., Sobrino, C. H., & Tepezano, J. L. R. (2009). *Administración de recursos humanos*. Pearson Educación.
25. Eccles, R., 1991. The performance measurement manifesto, *Harvard Business Review*, Jan-Feb.
26. Eccles, R. and Pyburn, P.J., 1992. Creating a comprehensive system to measure performance, *Management accounting (UK)*, Vol. 74, No. 4, October, 41- 44.
27. Ehrbar, A. (1998). *EVA: The real key to creating wealth*. John Wiley & Sons.
28. Feltham, G.A., and J. Xie, 1994, "Performance Measure Congruity and Diversity in Multi-Task Principal/Agent Relations," *The Accounting Review*, Vol. 69 No. 3, 429-453.
29. Festinger, L. (1962). *A theory of cognitive dissonance (Vol. 2)*. Stanford university press.

30. Fisher, Joseph. "Use of Non-Financial Performance Measures". *Journal of Cost Management*. Spring 1992, 31-38.
31. Fisher, 1995. Use of nonfinancial performance measures, In Young, S. M. (eds), *Readings in management accounting*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ, 329-335.
32. Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79-119.
33. Gordon, L. A. and Miller, D., 1976. A contingency framework for the design of accounting information systems, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 1, No. 1, 56-69.
34. Greenberg, J. (1986a), "Determinants of perceived fairness of performance evaluations", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71 No. 2, pp. 340-2.
35. Hulin, C., Roznowski, M. and Haciya, D. (1985), "Alternative opportunities and withdrawal decisions", *Psychological Bulletin*, Vol. 97, pp. 233-50.
36. Ilgen, D. R., Fisher, C. D., & Taylor, M. S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371.
37. Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Meyer, M. W. (2003). Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *The Accounting Review*, 78(3), 725-758.
38. Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological studies of policy decisions and fiascoes* (2nd ed., p. 349). Boston: Houghton Mifflin.

39. Johnson, T. and Kaplan, R. S., 1987. *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*, Harvard Business School Press, Boston.
40. Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The endowment effect, loss aversion, and status quo bias. *The journal of economic perspectives*, 5(1), 193-206.
41. Kahneman, D. (2002). Maps of bounded rationality: A perspective on intuitive judgment and choice. *Nobel prize lecture*, 8, 351-401.
42. Kahneman, D. (2003). Maps of bounded rationality: Psychology for behavioral economics. *American economic review*, 1449-1475.
43. Kaplan, R. S., 1983. Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research, *Accounting Review*, Vol. LVIII, No. 4, 686-705
44. Kaplan, R. S. and Norton, D .P., 1992. The balanced scorecard -measures that drive performance, *Harvard Business Review*, January-February, 71-79.
45. Kaplan, R. S. and Norton, D .P., 1996. *Translating strategy into action: the balanced scorecard*, Harvard Business School Press, Boston
46. Khandwalla, P.N., 1972. The effects of different types of competition on the use of management control, *Journal of Accounting Research*, Vol. 10, 275-285.
47. Kim, L. & Lim, Y. 1988. Environment, generic strategies, and performance in a rapidly developing country. *Academy of Management Journal*, 31: 802-827.
48. Kolehmainen, K. (2010). Dynamic strategic performance measurement systems: balancing empowerment and alignment. *Long Range Planning*, 43(4), 527-554.
49. Lawrie, J. (1990) Prepare for a performance appraisal *Personnel Journal* Vol 69, April: 132-136.

50. Lebas, M., 1994. Management accounting in France: overview of past tradition and current practice, *European Accounting Review*, December, 471-487.
51. Lebas, M., 1996. Management Accounting Practices in France, In, Bhimani, A.(ed), *Management Accounting European Perspectives*, Oxford University Press.
52. Levy, P. E., & Williams, J. R. (2004). The social context of performance appraisal: A review and framework for the future. *Journal of management*, 30(6), 881-905.
53. MacLeod, B. (2003): Optimal Contracting with Subjective Evaluation, *American Economic Review*, Vol. 93, 216-240.
54. Malina, M. A., & Selto, F. H. (2001). Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of management accounting research*, 13(1), 47-90.
55. Mather, M., & Johnson, M. K. (2000). Choice-supportive source monitoring: Do our decisions seem better to us as we age?. *Psychology and aging*, 15(4), 596.
56. McNamara, G., Deephouse, D. L., & Luce, R. A. 2003. Competitive positioning within and across a strategic group structure: The performance of core, secondary, and solitary firms. *Strategic Management Journal*, 24: 161-181.
57. Merchant, K. A., 1990. The effects of financial controls on data manipulation and management myopia, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.15, No. 4, 297-313.
58. Merchant, K. A., 1998. *Modern management control systems: text and cases*, Prentice Hall.

59. Moers, F. (2006). Doing archival research in management accounting. *Handbooks of Management Accounting Research*, 1, 399-413.
60. Montgomery, J., Lemak, D. and R. Reed. "Developing Customer-Centered Performance Measures". *Journal of Business and Management*. Summer 1997, 34-39.
61. Mintzberg, H. (1999). Managing quietly. *Leader to leader*, 1999(12), 24-30.
62. Mintzberg, H., & Van der Heyden, L. (1999). Organigraphs: Drawing how companies really work. *Harvard Business Review*, 77, 87-95.
63. Nemeroff, W. F., & Wexley, K. N. (1979). An exploration of the relationships between performance feedback interview characteristics and interview outcomes as perceived by managers and subordinates. *Journal of Occupational Psychology*, 52(1), 25-34.
64. Nanni, A. J. Jr., Dixon, J. R., Vollmann, T. E., 1992. Integrated performance measurement: Management Accounting to support the new manufacturing realities, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 4, 1-19.
65. Neely, A., 1999. The performance measurement revolution: why now and what next?, *International Journal of Operations & Production Management*, Vol.19, No. 2, 205-228.
66. Nickerson, R. S. (1998). Confirmation bias: a ubiquitous phenomenon in many guises. *Review of General Psychology*, 2(2), 175.
67. Otley, D., 1994. Management control in contemporary organizations: towards a wider framework, *Management Accounting Research*, Vol. 5, 289-299.

68. Otley, D., 1998. Performance management: a framework for management accounting research, Paper presented at Management Accounting Research Group, Aston Business School, Birmingham, 17-18.
69. Papalexandris, A., Ioannou, G., & Prastacos, G. P. (2004). Implementing the balanced scorecard in Greece: a software firm's experience. *Long Range Planning*, 37(4), 351-366.
70. Prendergast, C. (1999): The Provision of Incentives in Firms, *Journal of Economic Literature*, Vol. 37, 7-63.
71. Sass, S. M., Heller, W., Stewart, J. L., Silton, R. L., Edgar, J. C., Fisher, J. E., & Miller, G. A. (2010). Time course of attentional bias in anxiety: Emotion and gender specificity. *Psychophysiology*, 47(2), 247-259.
72. Schoorman, F. D. (1988). Escalation bias in performance appraisals: An unintended consequence of supervisor participation in hiring decisions. *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 58.
73. Shultz, K. S., Hoffman, C. C., & Reiter-Palmon, R. (2005). Using archival data for IO research: Advantages, pitfalls, sources, and examples. *The Industrial-Organizational Psychologist*, 42(3), 31.
74. Simon, H. A. (1979). Rational decision making in business organizations. *The American economic review*, 493-513.
75. Skarlicki, D.P. and Folger, R. (1997), "Retaliation in the workplace: the roles of distributive, procedural, and interactional justice", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 82, pp. 434-43.

76. Slaughter, J. E., & Greguras, G. J. (2008). Bias in performance ratings: Clarifying the role of positive versus negative escalation. *Human Performance*, 21(4), 414-426.
77. Solomons, D., 1965. *Divisional performance: measurement and control*, Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois.
78. Spence, J. R., & Keeping, L. (2011). Conscious rating distortion in performance appraisal: A review, commentary, and proposed framework for research. *Human Resource Management Review*, 21(2), 85-95.
79. Stasser, G., Taylor, L. A., & Hanna, C. (1989). Information sampling in structured and unstructured discussions of three-and six-person groups. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(1), 67.
80. Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational behavior and human performance*, 16(1), 27-44.
81. Staw, B. M., & Hoang, H. (1995). Sunk costs in the NBA: Why draft order affects playing time and survival in professional basketball. *Administrative Science Quarterly*, 474-494.
82. Stern, J. M., Shiely, J. S., & Ross, I. (2001). *The EVA challenge: implementing value-added change in an organization*. John Wiley & Sons.
83. Stewart, G., 1991. *The quest for value*, Harper Business, New York.
84. Stewart, G., 1994. EVA: fact or fantasy, *Journal of Applied Corporate Finance*, Summer, 71-84

85. Tiwana, A., Wang, J., Keil, M., & Ahluwalia, P. (2007). The bounded rationality bias in managerial valuation of real options: Theory and evidence from it projects*. *Decision Sciences*, 38(1), 157-181.
86. Tyler, T. R., Huo, Y. J., & Lind, E. A. (1999). The two psychologies of conflict resolution: Differing antecedents of pre-experience choices and post-experience evaluations. *Group Processes & Intergroup Relations*, 2(2), 99-118.
87. Vergés, J. (2014). Eficiencia comparativa empresa pública vs. empresa privada: la evidencia empírica.
88. Weber, M., & Camerer, C. F. (1998). The disposition effect in securities trading: An experimental analysis. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 33(2), 167-184.

8. ANEXOS

8.1. Regresiones lineales de la variable nota en la evaluación de desempeño por la Participa en la decisión de contratación para los grupos de empleados.

$$\text{Nota Evaluación de Desempeño} = \beta_0 + \beta_1 \text{Participa en la Decisión de Contratación}$$

Source	SS	df	MS			
Model	.115519636	1	.115519636	Number of obs = 480		
Residual	86.4866299	478	.180934372	F(1, 478) = 0.64		
Total	86.6021495	479	.180797807	Prob > F = 0.4247		
				R-squared = 0.0013		
				Adj R-squared = -0.0008		
				Root MSE = .42536		

Nota	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
PDC	.0311463	.0389797	0.80	0.425	-.0454465	.1077391
_cons	3.339543	.0287434	116.18	0.000	3.283064	3.396022

Tabla 6. Regresión de Nota evaluación por Participa en la decisión de contratación, para la muestra de empleados Productivos y de Soporte.

$$\text{Nota Evaluación de Desempeño} = \beta_0 + \beta_1 \text{Participa en Decisión de Contratación} + \beta_2 \text{Genero Masculino}$$

Source	SS	df	MS			
Model	1.05964999	2	.529824996	Number of obs = 256		
Residual	43.2494235	253	.170946338	F(2, 253) = 3.10		
Total	44.3090735	255	.173761072	Prob > F = 0.0468		
				R-squared = 0.0239		
				Adj R-squared = 0.0162		
				Root MSE = .41346		

NOTA	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
PDC	.1043181	.0520972	2.00	0.046	.0017186	.2069176
Masculino	-.0894585	.067497	-1.33	0.186	-.2223861	.043469
_cons	3.37206	.0692456	48.70	0.000	3.235689	3.508431

Tabla 7. Regresión de Nota evaluación por Participa en la decisión de contratación y Género Masculino, para la muestra de empleados Productivos.

$$\text{Nota Evaluación de Desempeño} = \beta_0 + \beta_1 \text{Participa Decisión de Contratación}$$

Source	SS	df	MS			
Model	.186677835	1	.186677835	Number of obs =	224	
Residual	42.1063324	222	.189668164	F(1, 222) =	0.98	
Total	42.2930102	223	.189654754	Prob > F =	0.3222	
				R-squared =	0.0044	
				Adj R-squared =	-0.0001	
				Root MSE =	.43551	

nota	Coef.	Std. Err.	t	P> t	[95% Conf. Interval]	
dc	-.0578846	.0583464	-0.99	0.322	-.1728683	.057099
_cons	3.387885	.0427052	79.33	0.000	3.303725	3.472044

Tabla 8. Regresión de Nota evaluación por Participa en la decisión de contratación, para la muestra de empleados de Soporte.