

La satisfacción de los empleados públicos con sus supervisores: El papel de la transparencia y la justicia organizacional.

SERGIO MONTESA LÓPEZ

SERVICIO DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES.
UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA.

ELENA FERNÁNDEZ DEL RÍO

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DEL TRABAJO.
UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA.

PEDRO J. RAMOS-VILLAGRASA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y DEL TRABAJO.
UNIVERSIDAD DE ZARAGOZA.

Resumen: Desde la entrada en vigor del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP) se incorpora la necesidad de evaluar el desempeño de los trabajadores públicos. Este tipo de evaluaciones suelen ser realizadas por los supervisores directos de los empleados, por lo que en el presente estudio hipotetizamos que los empleados públicos que perciben mayor equidad se encuentran más

satisfechos con sus supervisores, por cuanto saben con qué criterios se les evalúa y son evaluados de forma ecuaníme. Participaron en el estudio 99 empleados públicos de toda España (61,6% hombres, todos con 10 o más años de antigüedad). Los resultados muestran que la justicia organizacional tiene una asociación directa con la satisfacción con el supervisor, pero solamente en aquellos casos en los que los trabajadores se encuentran en un sistema transparente, es decir, conocen cuáles son los estándares de desempeño en su puesto. Este resultado destaca la necesidad de definición de objetivos de desempeño, tal y como sugiere el EBEP.

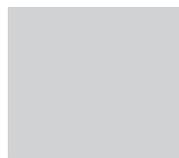
Palabras Claves: Satisfacción laboral, justicia organizacional, transparencia, desempeño, empleados públicos, psicología del trabajo y de las organizaciones.

The satisfaction of public employees with their supervisors: The role of transparency and organizational justice.

Abstract: Since the entry into force of the Basic Statute of the Public Employee (EBEP), the need to evaluate the performance of public employees has been incorporated. These evaluations are usually carried out by direct supervisors of employees. In this study we hypothesize that public employees who perceive greater equity are more satisfied with their supervisors, because they know what criteria are under evaluation. Ninety-nine public employees from all over Spain participated in the study (61.6% men, all with 10 years of experience or more). The results show that organizational justice has a direct association with satisfaction with the supervisor, but only in those cases where transparency exists (i.e., workers know the performance standards in their position). This result highlights the need to define performance objectives, as suggested by the EBEP.

Keywords: Job satisfaction, organizational justice, transparency, job performance, public employees, work and organizational psychology.

La satisfacción de los empleados públicos con sus supervisores: El papel de la transparencia y la justicia organizacional



Sergio
Montesa López

Elena
Fernández del Río

Pedro J.
Ramos-Villagrasa

Recibido: 2/11/2017
Aceptado: 7/5/2018

AGRADECIMIENTOS:

La investigación aquí reportada es fruto del desarrollo de un Trabajo de Fin de Grado elaborado por el primer autor bajo la supervisión de los dos restantes. La participación del tercer autor en esta investigación ha sido posible gracias al Ministerio de Economía y Competitividad (ref. PSI-2013-44854-R).

LA SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS CON SUS SUPERVISORES: EL PAPEL DE LA TRANSPARENCIA Y LA JUSTICIA ORGANIZACIONAL.

En los últimos años, las Administraciones Públicas (AAPP) están envueltas en un proceso de transformación suscitado por el creciente interés de la Sociedad en conocer el uso que se hace de los recursos públicos. En España, un hecho importante ha sido la entrada en vigor del Estatuto Básico del Empleado Público (EBEP, Ley 7/2007, de 12 de abril, del Estatuto Básico del Empleado Público, posteriormente modificada por el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre) hace diez años. Entre los diversos cambios que introduce el EBEP, se encuentra la

necesidad de evaluar el desempeño de los empleados públicos¹, para lo cual se requiere disponer de instrumentos de evaluación adecuados, i.e., fiables, válidos y útiles (Salgado y Cabal, 2011). Esta evaluación, según el art. 20 del EBEP, debe realizarse con arreglo a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación. Aunque el grado de aplicación del EBEP en las distintas AAPP en España es muy desigual (Ramos-Villagrasa, Fernández del Río, Castaño y García-Izquierdo, 2017), el supervisor directo del trabajador suele tener un papel protagonista en las evaluaciones del desempeño. Por ello, mediante este estudio deseamos investigar en qué medida la percepción de justicia y la existencia de un sistema de evaluación del desempeño transparente contribuye a la satisfacción laboral de los empleados públicos.

El Estatuto Básico del Empleado Público.

Tal y como indica el propio EBEP en su exposición de motivos, éste nace por la dispersión existente en la legislación básica que regula el régimen legal de los empleados públicos españoles (e.g., Ley 40/1984, de 2 de agosto; Ley 53/1984, de 26 de diciembre; Ley 9/1987, de 12 de junio), junto con las profundas transformaciones que han experimentado las AAPP. En este sentido, el EBEP tiene una fuerte carga innovadora en al menos dos elementos (Díaz-Vilela, 2013): la promoción horizontal y la evaluación del desempeño.

La carrera horizontal (artículos 16 y 17 EBEP) es la progresión sin necesidad de cambiar de puesto de trabajo. Esto permite superar los límites que hasta ahora ofrecía la progresión jerárquica. La carrera horizontal se caracteriza por: (1) la voluntariedad, correspondiendo a cada empleado público decidir su incorporación o no al sistema de progresión; (2) ser individual, ya que es un reconocimiento personal al desarrollo de cada empleado; (3) gradual en el tiempo, definiendo un itinerario formado por tramos de progresión alcanzables mediante evaluaciones positivas, pero requiriendo haber permanecido un determinado número de

¹ En este artículo se utiliza el masculino como genérico y sin intención de discriminación alguna entre mujeres y hombres. Por tanto, rogamos a los lectores que asuman que la redacción del mismo se ha realizado atendiendo tanto a trabajadoras como trabajadores de las Administraciones Públicas.

años en el tramo inmediatamente anterior al que se pretende reconocer; y (4) retribuido, ya que cada tramo tiene vinculado un contenido económico. De esta forma, se introduce la idea de la evaluación del desempeño (Gorriti, 2007), de la que nos ocuparemos a continuación.

El EBEP define la evaluación del desempeño como “el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados” (artículo 20.1) y señala que tendrá efectos “en la carrera profesional horizontal, la formación, la provisión de puestos de trabajo y en la percepción de las retribuciones complementarias” (artículo 20.3) y en la “continuidad en un puesto de trabajo obtenido por concurso” (artículo 20.4), y asimismo podrá servir para la “aplicación del régimen disciplinario” (artículo 52).

Es importante destacar, además, que la evaluación del desempeño se trata de un proceso obligatorio, no optativo (artículo 20). En otras palabras, de acuerdo con Galindo (2012), el EBEP considera la evaluación del desempeño como un elemento nuclear, determinante, del nuevo modelo de gestión de personas y exige fundar esta evaluación en dos elementos: (1) resultados alcanzados; y (2) conductas y comportamientos (competencias). Este articulado establece que el desempeño de las tareas que tenga asignadas el empleado público debe ser evaluado (artículo 52). Pero también incluye otros principios éticos relevantes a efectos de la evaluación, como son: perseguir la satisfacción de los intereses generales; actuar ajustándose a los principios de lealtad y buena fe, y a los principios de eficacia, economía y eficiencia; cumplir con diligencia, administrando con austeridad y conservando los recursos y bienes públicos; mantener actualizada su formación y cualificación, proponiendo mejoras, etc. (artículos 53 y 54). Además tipifica como faltas: el abandono del servicio, el incumplimiento de las funciones y la desobediencia al superior (artículo 95). En definitiva, establece una correspondencia entre estas tipologías de conductas y las dimensiones del desempeño de tarea, contextual y conductas contraproductivas establecidas por la investigación científica (Salgado y Cabal, 2011).

El EBEP obliga a las AAPP a establecer sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados, basados en principios de transparencia, objetividad, imparcialidad

y no discriminación (artículo 20.2 EBEP). Centrándonos en la transparencia, ésta reconoce el derecho del evaluado a tener conocimiento, previo a la implantación del sistema, sobre: qué se va a evaluar, a quién se va a evaluar, quiénes van a ser los evaluadores, con qué frecuencia se va a evaluar, qué método de evaluación se va a seguir, qué efectos producirá la evaluación y qué procedimientos arbitrarán en caso de discrepancia.

Con respecto a quién debe evaluar, siguiendo a Quijano (1992) podemos afirmar que a menudo se opta porque sea el supervisor directo quien asuma esta tarea. Sin embargo, esta elección puede conllevar una menor aceptación del sistema por parte de los trabajadores, recelosos de que la opinión de su supervisor influya en su juicio (Quijano, 2006). En este sentido, la investigación ha mostrado que la satisfacción con el evaluador es uno de los determinantes de la satisfacción con la evaluación del desempeño (Giles y Mossholder, 1990; Jawahar, 2006). Es decir, una de las claves para implantar con garantías un sistema de evaluación del desempeño es que las personas evaluadas se muestren satisfechas con la persona que les evalúa. Esa satisfacción, como apunta Sudin (2011), se relaciona a su vez con la justicia organizacional percibida por el trabajador.

La justicia organizacional.

Además de la obligación legal de evaluar el desempeño con arreglo a criterios de transparencia, la investigación científica ha mostrado que las promociones de personal basadas en evaluaciones del desempeño son percibidas como más justas por parte de los trabajadores (Becton, Feild, Giles y Jones-Farmer, 2008) y que la incertidumbre en cuanto a los estándares de desempeño y comportamientos esperados tiene un impacto negativo en la satisfacción de los trabajadores (Diekmann, Barsness y Sondak, 2004). Todo ello nos conduce al marco teórico de la justicia organizacional, que ha sido objeto de gran interés en los últimos años tanto por parte de los investigadores (e.g., Colquitt y Rodell, 2015) como de los profesionales (e.g., Bauer, McCarthy, Anderson, Truxillo y Salgado, 2012).

La justicia organizacional es un constructo psicológico propuesto por Greenberg (1987) a partir de la Teoría de Equidad de Adams (1965) y la Teoría de la Justicia (Folger y Cropanzano,

2001). De acuerdo con Greenberg (1987), los trabajadores tienen impresiones acerca del grado en que las organizaciones y especialmente sus supervisores les tratan de forma justa. Es importante destacar que, al igual que otros constructos como el clima organizacional, la justicia organizacional se basa en percepciones, no necesariamente en hechos (García-Izquierdo y Ramos-Villagrasa, 2012).

De acuerdo con Colquitt y Rodell (2015) existen cuatro tipos diferentes de justicia organizacional: (1) justicia distributiva, referida al modo en que se reparten los recursos de la organización; (2) justicia procedimental, referida al trato justo en la toma de decisiones; (3) justicia interpersonal, que hace alusión al trato respetuoso y ecuánime con los empleados; y (4) justicia informativa, que se refiere al grado en que la organización ofrece explicaciones acerca de sus decisiones y actuaciones. En los instrumentos de medida al uso, las últimas dimensiones normalmente se concretan en la percepción de justicia por parte del supervisor, como es el caso de la escala desarrollada por Colquitt (2001), la más empleada en el ámbito anglosajón (Díaz-Gracia, Barbaranelli y Moreno-Jiménez, 2014).

La investigación empírica ha contribuido a mostrar la relevancia de la justicia organizacional en la gestión de Recursos Humanos. Como muestra, Konradt, Garbers, Böge, Erdogan y Bauer (2015) encontraron que el impacto del cumplimiento de la justicia organizacional incide en la satisfacción y el desempeño de los candidatos seleccionados hasta 18 meses después de incorporarse a la organización. En España la justicia organizacional también ha sido investigada, destacando el trabajo de Moliner y colaboradores, quienes han mostrado el impacto que tiene la justicia organizacional sobre el *burnout* (Moliner, Martínez-Tur, Peiró, Ramos y Cropanzano, 2005), la satisfacción del cliente (Martínez-Tur, Peiró, Ramos y Moliner, 2006) y la calidad del servicio recibido (Molina, Moliner, Martínez-Tur, Cropanzano y Peiró, 2015). Ya en el ámbito público, García-Izquierdo, Moscoso y Ramos-Villagrasa (2012) mostraron que la justicia procedimental y la transparencia tenían un impacto en la satisfacción laboral de los empleados públicos en contextos de promoción interna. Continuando con la línea iniciada por García-Izquierdo et al. (2012), diseñamos el presente estudio dirigido a identificar el papel que juegan la justicia organizacional y la transparencia

en la predicción de la satisfacción de los empleados públicos con los supervisores.

El presente estudio.

En España, la entrada en vigor del EBEP ha generado la obligación de desarrollar sistemas de evaluación del desempeño de los empleados públicos. A pesar de ello, la aplicación del EBEP ha sido desigual y esto hace que la investigación científica pueda contribuir todavía al éxito de la implantación de estos sistemas de evaluación (Ramos-Villagrasa et al., 2017). El presente estudio se centra en estudiar la satisfacción de los empleados públicos con sus supervisores, dado que éstos son quienes están abocados a ejercer de evaluadores (Ángel, Dubin, Salvador y Simón, 2008). Nos centraremos en estudiar la capacidad predictiva de la justicia organizacional y la transparencia, por ser aspectos sobre los que se pueden establecer pautas para la intervención desde las AAPP.

MÉTODO.

Participantes.

Participaron en nuestro estudio 99 empleados públicos que fueron contactados por el equipo investigador mediante la difusión del estudio en redes sociales (Facebook, Twitter, LinkedIn) y foros especializados. Del total de participantes, el 61,6% son hombres y el resto mujeres. Aproximadamente un tercio tienen 40 años o menos (29,3%), otro tercio entre 41 y 50 años (34,3%) y el tercio restante 51 o más años (33,3%). En cuanto a su antigüedad trabajando para las AAPP, el 27,3% tiene 10 años o menos, el 28,3% entre 11 y 20 años, el 27,3% entre 21 y 30 años, y el resto 30 años o más (17,2%).

Instrumentos.

Cuestionario sociodemográfico. Desarrollado *ad hoc* para el estudio preguntando acerca del sexo, edad, y experiencia trabajando en las AAPP de los participantes.

Justicia organizacional. Empleamos la escala de Colquitt (2001), adaptada al castellano por Díaz-Gracia et al. (2014). Es una escala tipo Likert con 20 ítems que oscilan desde 1 (*Poquí-simo*) hasta 5 (*Muchísimo*). El instrumento mide cuatro dimensiones de justicia organizacional: dos generales, referidas a justicia distributiva (4 ítems, e.g., “¿Tus recompensas reflejan el esfuerzo que has puesto en tu trabajo?”, $\alpha = .92$) y justicia procedimental (7 ítems, e.g., “¿Has sido capaz de expresar tus puntos de vista y sentimientos ante los procedimientos utilizados para dar recompensas?”, $\alpha = .85$), y dos relacionadas con el trato del supervisor, tanto interpersonal (4 ítems, e.g., “¿Te ha tratado de manera educada?”, $\alpha = .92$) como informativa (5 ítems, e.g., “¿Ha sido sincero en la comunicación contigo?”, $\alpha = .89$).

Satisfacción con la supervisión. Empleamos la subdimensión de satisfacción con la supervisión de la escala de satisfacción laboral S10/S12 de Meliá y Peiró (1998). Cuenta con 5 ítems que oscilan desde 1 (*Muy insatisfecho*) hasta 7 (*Muy satisfecho*). Un ejemplo de ítem es “El apoyo que recibe de sus supervisores”. La fiabilidad observada en nuestro estudio es de .92.

Transparencia. Se preguntó a los trabajadores si conocían los estándares de desempeño esperados para su puesto de trabajo, es decir, si saben qué expectativas tiene la administración sobre el modo en que deben desempeñar su trabajo. Esto se midió mediante una pregunta de respuesta dicotómica (sí/no). Más de la mitad de los participantes ($n = 56$; 56,6%) conoce qué desempeño se espera de él, el resto no ($n = 34$; 34,4%).

Procedimiento.

Todos los participantes colaboraron de forma voluntaria en el estudio, cumplimentando un cuestionario electrónico con las variables de interés. Los datos fueron posteriormente tratados con el programa de análisis estadístico SPSS v.21.

Análisis.

La información recogida ha sido analizada utilizando análisis de fiabilidad mediante alfa de Cronbach, estadística descriptiva (media, desviación típica, mediana, moda, valores

mínimos y máximo), análisis de correlaciones y análisis de regresión múltiple.

RESULTADOS.

En primer lugar realizamos los estadísticos descriptivos, que se presentan en la Tabla 1. Tal y como puede verse en dicha tabla, existe poca dispersión entre los datos, si bien el rango de respuestas contempla todas las opciones de respuestas posible.

Tabla 1.
Estadísticos descriptivos.

Variable	M	DT	Mediana	Moda	Rango
Justicia distributiva	6,97	3,48	6	4	4-16
Justicia procedimental	12,92	5,39	12	7	7-27
Justicia interpersonal	15,68	3,44	16	16	4-20
Justicia informacional	13,21	4,92	13	9	5-25
Satisfacción con la supervisión	20,14	7,55	21	20	5-35

En la Tabla 2 se presenta la tabla de correlaciones, incluyendo las variables sociodemográficas. Tal y como podemos ver en dicha tabla, las diferentes dimensiones de justicia tienen una asociación positiva y significativa entre sí, salvo en el caso de la justicia distributiva con la interpersonal. Este resultado puede deberse al escaso tamaño de la muestra. Otra relación esperable es la existente entre edad y antigüedad ($r = .78, p \leq ,01$). Con respecto al resto de variables, la única asociación significativa es la existente entre justicia distributiva y antigüedad ($r = .25, p \leq ,05$), algo propio de un sistema basado en la acumulación de años de servicio como sucede en las AAPP.

Tabla 2.
Correlaciones.

Variabes	1	2	3	4	5	6	7	8
1. Justicia distributiva	1							
2. Justicia procedimental	,63**	1						
3. Justicia interpersonal	,19	,26*	1					
4. Justicia informacional	,24*	,34**	,65**	1				
5. Satisfacción con la supervisión	,31**	,18	,61**	,66**	1			
6. Sexo	,02	-,04	,02	-,02	-,03	1		
7. Edad	,15	,02	-,14	-,19	-,02	,04	1	
8. Antigüedad	,25*	,15	-,11	-,13	,01	-,04	,78**	1
Nota. N = 99. * $p \leq ,05$; ** $p \leq ,01$.								

Por último, se procedió a estimar el modelo predictivo de la satisfacción con la supervisión. Dado que la transparencia de los sistemas de evaluación del desempeño podría estar modulando los resultados, procedimos a realizar los análisis por separado. El único modelo de regresión que mostró resultados significativos fue el de aquéllos casos en los que existe transparencia en cuanto a los estándares de desempeño. Por ello, en aras de la claridad solamente mostramos estos resultados, presentados en la Tabla 3, en los que puede verse que tres de las cuatro dimensiones de justicia organizacional explican el 62% de la varianza de la satisfacción con la supervisión. El principal predictor es la justicia informativa ($\beta = ,67, p \leq ,000$), seguido de justicia distributiva ($\beta = ,28, p \leq ,02$) y por último justicia procedimental ($\beta = -,27, p \leq ,02$).

Tabla 3.

Predicción de la satisfacción con la supervisión de los trabajadores que conocen los estándares de desempeño de su puesto.

Predictores	R ²	R ² c	β	Significación
Paso 1 (variables sociodemográficas)	,04	-,02		
Sexo			-,04	,75
Edad			,35	,18
Antigüedad			-,35	,18
Paso 2 (predictores)	,67	,62		
Sexo			-,08	,38
Edad			,30	,07
Antigüedad			-,17	,32
Justicia distributiva			,28	,02
Justicia procedimental			-,27	,02
Justicia interpersonal			,20	,07
Justicia informativa			,67	,000

Nota. N = 56.

DISCUSIÓN.

Este artículo tenía como objetivo analizar en qué medida la justicia organizacional y la transparencia son determinantes de la satisfacción con la supervisión en una muestra de trabajadores públicos españoles. Como se ha establecido en la introducción, estar satisfecho con la persona que ejercerá el papel de evaluador (i.e., el supervisor) es un determinante de la posterior satisfacción del empleado con el sistema de evaluación. Por tanto, las organizaciones públicas deben tratar de construir esa confianza como un paso previo a la implantación de la evaluación del desempeño. Nuestros resultados sugieren que la justicia organizacional juega un destacado papel en la predicción de la satisfacción con los supervisores, lo cual es importante de cara a implantar un sistema de evaluación del desempeño. Sin embargo, esto solamente es cierto cuando existe transparencia dentro de la organización, es decir, si el empleado conoce claramente cuáles son los estándares de desempeño esperados por sus supervisores. El hecho de que la transparencia sea necesaria puede estar indicando que se trate de una variable mediadora entre la justicia organizacional y la satisfacción. Después de todo, la justicia organizacional requiere una valoración subjetiva respecto a otros compañeros, y la transparencia permite realizar comparaciones como esas.

De lo mencionado anteriormente deducimos que para garantizar la transparencia establecida por el artículo 20.2 del EBEP, debe promoverse mayor claridad en cuanto a expectativas para los puestos desde las instituciones públicas. A este respecto no son necesarias grandes innovaciones, ya que la gestión de Recursos Humanos cuenta con herramientas adecuadas como el análisis de puestos (García-Izquierdo, Díaz-Vilela y Moscoso, 2015) que pueden ayudar a este fin, especialmente si se realizan de forma operativa en términos de comportamientos esperados y competencias. Esta es la principal conclusión de nuestro estudio.

Por otro lado, analizando las relaciones con las diferentes dimensiones de justicia organizacional también aparecen resultados dignos de mención. Por una parte, la justicia informativa es el principal predictor de la satisfacción con la supervisión, lo que pone de manifiesto lo importante que es disponer de sistemas de comunicación efectivos en la organización en general y dentro del equipo en particular. Más sorprendente es el papel de la justicia procedimental, cuya relación es inversa a lo esperado; es decir, cuanto mayor es la justicia percibida en cuanto al modo de organizar las tareas, establecer métodos de trabajo, etc., peor es la satisfacción con la supervisión. Esto, aunque inicialmente resulte contraintuitivo, puede ser un indicador de que incluso en las administraciones en las que existen objetivos de desempeño claros éstos requieren de revisión, puesto que tal vez no sean desafiantes o permitan a los trabajadores demostrar todo su potencial. Este es el caso, por ejemplo, de los sistemas basados meramente en la antigüedad y no en la evaluación real del desempeño (Gorriti, 2007).

A modo de síntesis, nuestra investigación sugiere que es necesario clarificar los estándares del desempeño en el ámbito público, que éstos sean ecuanímenes y sean convenientemente comunicados a los trabajadores, para así conseguir la satisfacción con los supervisores que facilitará el éxito del sistema de evaluación y que éste sea la herramienta de gestión con impacto real que puede llegar a ser.

Limitaciones y sugerencias para la investigación futura.

Como cualquier investigación, la nuestra no está exenta de limitaciones. En primer lugar encontramos que el número de

participantes es muy reducido, lo cual limita considerablemente la generalización de los resultados. Esto afecta, entre otras cosas, a la medida de justicia organizacional utilizada, ya que no hemos podido verificar con nuestro propio análisis factorial confirmatorio si las dimensiones encontradas por Díaz-Gracia et al. (2014) se replican en nuestra muestra. Con todo, ante la escasez de investigaciones de este tipo en España consideramos que es un primer paso que puede ser refrendado con investigaciones de mayor calado en el futuro.

Otra limitación se encuentra en el uso de medidas de autoinforme, especialmente en lo referido a la transparencia. Nuestros resultados se apoyan exclusivamente en la opinión de los participantes, que si bien han colaborado en el estudio de forma voluntaria y aparentemente no albergan razones para falsear sus resultados, puede que estén valorando inadecuadamente la transparencia del sistema de evaluación del desempeño de su organización. No obstante, como ya mencionamos en la introducción, las percepciones de justicia y equidad se sustentan en las percepciones de los trabajadores (Greenberg, 1987) y su impacto en la organización es real. Por tanto, deben ser tenidas en consideración.

También la distribución por sexo de la muestra es una limitación. En el sector público el número de trabajadoras es superior al de trabajadores, y nuestros participantes son hombres en el 61% de los casos. Es cierto que este tipo de limitaciones son comunes en los estudios con muestreos de conveniencia, pero es necesario reconocerlo y tenerlo en consideración a la hora de valorar los resultados. La investigación futura debe ser la que verifique o refute este intento de aunar transparencia, justicia organizacional y satisfacción laboral en la evaluación del desempeño.

Con respecto a la investigación futura, el presente estudio sugiere algunos aspectos que pueden ser abordados en el futuro. El principal es que, a nuestro juicio, es necesario poner en valor la implantación del EBEP en nuestro país. Han pasado diez años desde su entrada en vigor y es tiempo suficiente para que haya tenido un impacto en el modo en que se realiza la selección de personal y la evaluación del desempeño de los empleados públicos. Pese a todo, parece ser que no es así. Una investigación

rigurosa al respecto ayudaría a conocer el calado real de esta legislación y proponer mejoras para el futuro.

Por otra parte, nuestra investigación también invita a continuar analizando la relación entre empleados y supervisores en el ámbito español. Existen abundantes estudios sobre este tema realizados en otros países, especialmente en el ámbito privado, pero necesitamos saber si los resultados son trasladables al contexto público español.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social Exchange. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental psychology* (pp. 267-299). Nueva York: Academic Press.
- Ángel, A., Dubin, K. A., Salvador, M., y Simón, C. (2008). *La evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas*. Madrid, Centro PwC & IE del Sector Público.
- Bauer, T. N., McCarthy, J., Anderson, N., Truxillo, D. M., y Salgado, J. (2012). *What we know about applicant reactions on attitudes and behavior: Research summary and best practices. SHRM-SIOP Joint White Paper Series*. Recuperado de <http://www.siop.org/SIOP-SHRM/SIOP-Applicant Reactions to Selection final.pdf>
- Becton, J., Feild, H. S., Giles, W. F., y Jones-Farmer, A. (2008). Racial differences in promotion candidate performance and reactions to selection procedures: A field study in a diverse top-management context. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 265-285.
- Colquitt, J. (2001). On the dimensionality of organizational justice: A construct validation of a measure. *Journal of Applied Psychology*, 86, 386-400.
- Colquitt, J. A., y Rodell, J. B. (2015). Measuring justice and fairness. En R. S. Cropanzano y M. L. Ambrose (Eds.), *The Oxford Handbook of Justice in the Workplace* (pp. 187-202). Oxford: Oxford University Press.
- Díaz-Gracia, L., Barbaranelli, C., y Moreno-Jiménez, B. (2014). Spanish version of Colquitt's organizational justice scale. *Psicothema*, 26, 538-544.

- Díaz-Vilela, L. (2013). *Jornadas organizadas por organismos públicos y otras instituciones: La evaluación del desempeño en la Comunidad Autónoma de Canarias, comienzo de una andadura* [Audio podcast]. Gobierno de Canarias. Recuperado en enero de 2016, de <https://goo.gl/qvQR7N>
- Diekmann, K., Barsness, Z. I., y Sondak, H. (2004). Uncertainty, fairness perceptions, and job satisfaction: A field study. *Social Justice Research, 17*, 237-255.
- Folger, R., y Cropanzano, R. (2001). Fairness theory: Justice as accountability. En J. Greenber y R. Cropanzano (Eds.), *Advances in organization justice* (pp. 1-55). Palo Alto: Stanford University Press.
- García-Izquierdo, A. L., y Ramos-Villagrasa, P. J. (2012). Equality employment opportunity legislation in Europe: organisational barriers and the organisational justice framework for the promotion of women at work. En S. Borelli y P. Vielle (Eds.) *Quality of Employment in Europe: Legal and Normative Perspectives* (pp. 237-255). Pieterlen: P.I.E. Peter Lang.
- García-Izquierdo, A. L., Moscoso, S., y Ramos-Villagrasa, P. J. (2012). Reactions to the fairness of promotion methods: procedural justice and job satisfaction. *International Journal of Selection and Assessment, 20*, 394-403.
- García-Izquierdo, A. L., Díaz-Vilela, L. F., y Moscoso, S. (2015). Work analysis for personnel selection. En I. Nikkolau, I. y J. Oostrom (Eds.), *Employee recruitment, selection, and assessment* (pp. 9-26). Nueva York: Psychology Press.
- Giles, W. F., y Mossholder, K. W. (1990). Employee reactions to contextual and session components of performance appraisal. *Journal of Applied Psychology, 75*, 371-377.
- Gorriti, M. (2007). La evaluación del desempeño en las Administraciones Públicas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, 23*, 367-387.
- Greenberg, J. (1993). The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice. En R. Cropanzano (Ed.), *Justice in the workplace: Approaching fairness in human resource management* (pp. 29-103). Hillsdale: Erlbaum.
- Jawahar, I. M. (2006). Correlates of satisfaction with performance appraisal feedback. *Journal of Labor Research, 27*, 213-236.

- Konradt, U., Garbers, Y., Bögel, M., Erdogan, B., y Bauer, T. N. (en prensa). Antecedents and consequences of fairness perceptions in personnel selection: A 3-Year longitudinal study. *Group & Organization Management*.
- Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J., y Moliner, C. (2006). Justice perceptions as predictors of customer satisfaction: The impact of distributive, procedural, and interactional justice. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 100–119.
- Molina, A., Moliner, C., Martínez-Tur, V., Cropanzano, R., y Peiró, J. M. (2015). Unit-level fairness and quality within the health care industry: A justice–quality model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24, 627–644.
- Moliner, C., Martínez-Tur, V., Peiró, J. M., Ramos, J., Cropanzano, R. (2005). Relationships between organizational justice and burnout at the work-unit level. *International Journal of Stress Management*, 12, 99–116.
- Meliá, J.L., y Peiró, J.M. (1989). El Cuestionario de Satisfacción S10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 4, 179–187.
- Quijano, S. (1992). *Sistemas efectivos de evaluación y rendimiento: Resultados y desempeños*. Barcelona: PPU.
- Quijano, S. (2006). *Dirección de Recursos Humanos y Consultoría en las organizaciones: EL ASH (Auditoría del Sistema Humano en las Organizaciones)*. Barcelona: Icaria.
- Ramos-Villagrasa, P. J., Fernández del Río, E., Castaño A. M., y García-Izquierdo, A. L. (2017, mayo). The performance assessment in the Public Sector: An analysis of research and real practices in Spain. Poster presentado en *EAWOP Conference 2017*. Dublín: Irlanda.
- Salgado, J. F., y Cabal, A. L. (2011). Evaluación del desempeño en la Administración Pública del Principado de Asturias: análisis de las propiedades psicométricas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 27, 75–91.
- Sudin, S. (2011). Fairness of and satisfaction with performance appraisal process. *Journal of Global Management*, 2, 66–83.