

# **USO DEL PRIMING PARA ALTERAR EL DISCOMFORT Y LA LENIDAD EN LA EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

## **RESUMEN**

Se investigó si las manipulaciones tipo priming podían afectar la evaluación del desempeño en términos de discomfort, o la incomodidad del evaluador ante la tarea de asignar puntaje al evaluado, y lenidad, en su forma de inflación de la calificación. En concreto, se valoró el priming (en términos de independencia e interdependencia de los evaluadores) como un posible paliativo de la lenidad. La muestra estuvo compuesta por 278 estudiantes de una universidad canadiense, los cuáles fueron “primeados” para alterar sus niveles de independencia e interdependencia. Una vez “primeados”, los independientes evidenciarían menores niveles de discomfort que los interdependientes. Esto los llevaría a asignar calificaciones más elevadas en la etapa de evaluación. Sin embargo, los resultados no mostraron ninguna diferencia significativa entre ambos grupos, aunque sí se constató que el discomfort hacia la calificación está positivamente relacionado con la inflación. Un análisis adicional indicó que los evaluadores predominantemente interdependientes parecen sentir menos discomfort pero son más propensos a inflar los puntajes en comparación a los evaluadores predominantemente independientes, lo cual nos lleva a replantear la teoría.

## **PALABRAS CLAVE**

Evaluación de desempeño, priming, lenidad.

## INTRODUCCIÓN

Pese a su popularidad, los sistemas de evaluación del desempeño, continúan siendo una fuente de frustración para los directivos debido a sesgos que reducen su precisión y validez para la toma de decisiones (Kane, Bernardin, Villanova, & Peyrefitte, 1995).

Uno de los sesgos más comunes es la lenidad (poco compromiso al momento de evaluar), la cual puede ser tan evidente como para obligar a reconocidas empresas a reemplazar por completo sus sistemas de evaluación (Kane et al., 1995). Una de las propuestas para reducir la lenidad, es disminuir la reticencia e incomodidad que los evaluadores sienten hacia las responsabilidades propias de su labor, lo que se conoce como discomfort (Villanova, Bernardin, & Dahmus, 1993). Por otra parte, los niveles de lenidad y discomfort parecen diferir en función a la identidad independiente o interdependiente del evaluador. Tanto independencia como interdependencia son aspectos de la psicología humana que reflejan características de sociedades individualistas o colectivistas (Markus & Kitayama, 1991). Pero lejos de ser mutuamente excluyentes, independencia e interdependencia coexisten en la psique humana como dos grupos de esquemas mentales intercambiables y maleables (Trafimow, Triandis, & Goto, 1991): por momentos la mente humana responde según patrones independientes y por otros según patrones interdependientes. En ese sentido, parece lógico suponer que, alternando los niveles de independencia e interdependencia, lograremos aumentar o reducir los niveles de discomfort y lenidad en la evaluación, disminuyendo el sesgo de los resultados. Justamente, diversas investigaciones han logrado alterar los niveles de independencia e interdependencia mediante el priming (e.g. Gardner, Gabriel, & Lee, 1999; Kimmelmeier & Yan-Ming Cheng, 2004; Trafimow et al., 1991; White, Lehman, & Cohen, 2006).

El priming constituye un fenómeno intrigante que parece reducir la brecha entre procesos mentales conscientes e inconscientes. En sentido estricto, el priming consiste en la preparación automática de una respuesta futura intencional que se concierta de acuerdo a un estímulo precedente (Bargh & Huang, 2009; Molden, 2014; Oyserman & Lee, 2008). Académicos en múltiples disciplinas han hecho experimentos con manipulaciones priming, las cuales consisten en actividades sencillas, tales como leer pasajes, escuchar audios, u observar imágenes, diseñadas para inducir determinados comportamientos o actitudes en los participantes (Bargh & Huang, 2009; Doyen, Klein, Simons, & Cleeremans, 2014). Un ejemplo clásico de manipulación priming es el experimento de Higgins, Rholes, y Jones (1977), quienes influenciaron las impresiones sobre una persona tras exponer discretamente a los participantes a diapositivas con palabras positivas o negativas. Los participantes reflejaron impresiones positivas o negativas hacia la persona supuestamente neutral de acuerdo al tipo de palabras a las que fueron expuestos. Dado el notorio paralelismo entre este experimento y la evaluación de desempeño, parece razonable argumentar que las manipulaciones priming pueden influenciar el proceso de evaluación. Precisamente, el objetivo de esta investigación, es determinar si el priming tras alterar los niveles de independencia e interdependencia del evaluador, pueden influenciar la evaluación de desempeño en términos de discomfort y lenidad.

## MARCO TEÓRICO

### *El Fenómeno del Priming*

Para entender el priming conviene conocer sus dos fases. La primera, la **activación** priming, consiste en la activación de esquemas mentales de acuerdo a la presencia previa de un estímulo, sea este semántico, fonético, o visual; la segunda, el **efecto** priming, se refiere a una respuesta

intencional lista para mostrarse en determinadas circunstancias siempre que el esquema se mantenga activo (Bargh & Huang, 2009; Molden, 2014).

La premisa detrás del priming es que la activación ocurre de manera inconsciente: el receptor del estímulo no prepara deliberadamente una respuesta futura (Bargh & Huang, 2009; Ferguson, 2008). Tras la activación, la respuesta goza de mayores probabilidades de suceder entre otras respuestas factibles. Volviendo al experimento de Higgins et al. (1977), al estímulo semántico (i.e., palabras en diapositivas) siguió la activación de esquemas negativos o positivos. Cuando los participantes evaluaron a la persona neutral, las primeras impresiones que surgieron su mente fueron negativas o positivas según el estímulo.

### ***El Priming en la Evaluación del Desempeño***

Los defensores de la teoría cognitiva de la evaluación de desempeño, entre ellos (DeNisi, Cafferty, & Meglino (1984) y Feldman (1981), han postulado que el proceso de evaluación puede verse afectado por el priming. Por ejemplo, en el experimento de Oishi et al. (2000) un grupo de participantes fueron “primeados” haciéndolos leer una breve historia redactada con pronombres en singular. Un segundo grupo leyó la misma historia, pero con pronombres en plural. Los resultados mostraron que los participantes del segundo grupo fueron más propensos a atribuir el buen desempeño a factores de disposición de los individuos y más propensos a atribuir el mal desempeño a factores externos, en comparación a los participantes del primer grupo. Ante tales escenarios, parece concebible que el priming pueda afectar la etapa de calificación del proceso de evaluación en términos de discomfort y lenidad mediante la manipulación de independencia e interdependencia.

Las identidades independiente e interdependiente son dimensiones de la psicología humana que reflejan el individualismo y el colectivismo a nivel cultural (Markus & Kitayama, 1991; Trafimow et al., 1991; Triandis, 1989). La independencia constituye una forma de pensar que busca la satisfacción personal antes que la de otros, mientras que la interdependencia constituye un razonamiento más acorde con las necesidades de los demás (Markus & Kitayama, 1991).

En nuestro estudio, denominamos “primeado” de colectivismo a aquella manipulación que trata de aumentar los niveles de interdependencia y reducir los niveles de independencia, mientras que denominaremos “primeado” de individualismo a aquella intervención que trata de aumentar los niveles de independencia y reducir los de interdependencia.

Por otro lado, existen razones para creer que la independencia e interdependencia difieren en su relación con el discomfort (Saffie-Robertson & Brutus, 2013). En la evaluación del desempeño, los evaluadores sienten discomfort de ser vistos como jefes incompetentes si sus subordinados reciben bajas calificaciones (Longenecker, Sims, & Gioia, 1987). Otros evaluadores sienten discomfort cuando creen que su labor afectará sus relaciones con pares y subordinados (Longenecker et al., 1987). Si bien el primer ejemplo corresponde a una identidad independiente, el segundo se ajusta a una identidad interdependiente. Se puede entonces especular que las identidades independientes sienten menos discomfort pues son menos sensibles a las presiones sociales y a la búsqueda de aceptación, en tanto que las identidades interdependientes sienten más discomfort por su sensibilidad a las necesidades expuestas. Por ello, planteamos como Hipótesis 1 que el discomfort en la asignación de puntajes será mayor tras primear colectivismo que tras primear individualismo.

La lenidad, por su parte, se observa en la asignación deliberada de puntajes inflados. Al tratar de precisar las causas reales de la lenidad, Villanova et al. (1993) arguyen que solo una condición estable podría incentivar un comportamiento igualmente estable como es la lenidad. La condición que cumple tales características es el discomfort. Según Bernardin (1987), el discomfort causa que los empleados se comprometan menos con su trabajo, y esta carencia se evidencia durante la etapa de calificación mediante puntajes inflados (Villanova, Bernardin, Dahmus, et al., 1993). Existen numerosas investigaciones que han constatado la relación positiva entre discomfort y lenidad (ver Saffie-Robertson & Brutus, 2013). Con estos supuestos planteamos la Hipótesis 2: el discomfort está positivamente relacionado a la inflación de la calificación.

Es difícil dilucidar cuál identidad es más susceptible a inflar las calificaciones. Hasta ahora solo un puñado de estudios ha tratado de asociar estas variables pero ninguna ofrece una visión completa de este asunto (Ng, Koh, Ang, Kennedy, & Chan, 2011; e.g. Oishi et al., 2000; Saffie-Robertson & Brutus, 2013), por ello, planteamos como Hipótesis 3 que la inflación de la calificación será mayor tras primear colectivismo que tras primear individualismo.

## **METODOLOGÍA**

### ***Diseño y Muestra***

Se diseñó un experimento pretest-posttest para comparar medidas de independencia e interdependencia en el tiempo. Se enviaron dos cuestionarios a estudiantes de pregrado que cursaban la misma asignatura en el programa de administración de una universidad canadiense. La participación fue voluntaria y todos los estudiantes recibieron medio crédito por cada cuestionario completo. El experimento incluyó una actividad de calificación por pares aprovechando que los

estudiantes debían realizar un proyecto en equipo. Los participantes fueron conscientes de que el profesor recurriría a la calificación de pares para calcular el promedio final de la asignatura. Un total de 310 participantes respondieron a ambos cuestionarios, pero descartamos a 32 que estaban incompletos, quedando una muestra de 278 estudiantes.

## ***Medidas***

***Independencia e Interdependencia:*** Para su medición usamos la Escala de Auto-Constructos (EAC) de Singelis (1994). Este instrumento consistió en 24 ítems como: “Prefiero decir que ‘No’ directamente que arriesgar el ser aceptado”, y “Ser capaz de cuidar de mismo es mi primera preocupación.” Se empleó un escala Likert desde 1 = muy de acuerdo a 7 = muy desacuerdo. Se evidenció una confiabilidad de  $\alpha = .87$  para ambas medidas pre-test de independencia e interdependencia, y una confiabilidad de  $\alpha = .86$  and  $\alpha = .84$  para las medidas post-test de independencia e interdependencia respectivamente.

***Inflación:*** Siguiendo la metodología de Villanova et al. (1993), la inflación se computó como el puntaje medio que cada participante otorgó a todos los demás miembros de su equipo en dos ítems: “En general, estoy satisfecho con el desempeño de mi compañero de equipo” y “El desempeño de este compañero de equipo fue, en general, excelente.” Se empleó un escala Likert desde 1 = muy de acuerdo a 7 = muy desacuerdo. La escala evidenció una alta confiabilidad con  $\alpha = .92$ .

***Discomfort Hacia la Calificación de Pares:*** usamos la Escala de Evaluación de Pares (EEP) de Saffie-Robertson y Brutus (2013). Los participantes respondieron a la pregunta: “Cuando evaluaste el desempeño de tus pares ¿qué tan cómodo te sentiste...?” en dos ítems: “Evaluando el desempeño de tus pares independientemente de que te agrade o no?”, “Asignando calificaciones precisas pero que podrían diferir de las expectativas de tus pares”, y “Evaluar a tus pares de acuerdo a su

desempeño.” Se empleó un escala Likert desde 1 = muy cómodo a 5 = muy incómodo. Se evidenció una confiabilidad de  $\alpha = .85$ .

**Edad y género:** Se introdujeron como variables de control. La edad promedio en nuestra muestra fue de 21.96 años y estuvo compuesta un 57.2% por mujeres y un 42.8% por hombres.

### ***Procedimiento***

Usamos la técnica *Pronoun Circling* (Oyserman & Lee, 2008). En la historia que leyeron los participantes, todos los pronombres fueron singulares para primar individualismo, y todos fueron plurales para primar colectivismo. La historia se tomó de Gardner et al. (1999). Tras concluir la intervención tipo priming, los participantes completaron por segunda vez el instrumento EAC; y prosiguieron con la tarea de calificar el desempeño de sus pares. Finalmente, cada participante completó el instrumento EEP de Saffie-Roberton y Brutus (2013).

## **ANÁLISIS**

El primer paso de análisis fue revertir la codificación de las respuestas, de modo que los valores de entradas más altos reflejen puntajes más altos de cada variable. Luego computamos las correlaciones y medidas de tendencia central, las cuales se exponen en la Tabla 1. Luego se prosiguió con el testeó de la manipulación.

Tabla. 1

Medidas de tendencia central y matriz de correlaciones bivariadas

Medida	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	4	5	6	7	8	9
1 Edad	21.96	3.11	-							
2 Género	.57	.50	-.20**	-						
3 Pre-interdependencia	4.86	1.07	.04	-.05	-					
4 Pre-independencia	4.83	1.08	.09	-.13*	.62**	-				



5	Post-interdependencia	5.06	.88	-.05	.01	.33**	.13*	-		
6	Post-independencia	5.08	.98	.08	-.07	.09	.34**	.56**	-	
7	Discomfort hacia la calificación de pares	4.19	.92	.01	-.10	.08	.13*	.15*	.30**	-
8	Inflación de la calificación	5.86	1.36	-.04	-.04	.19**	.20**	.24**	.35**	.46**

Nota. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$

Luego hicimos un análisis ANOVA mixto en-sujetos y entre-sujetos para comparar las medias de interdependencia antes y después de las manipulaciones priming. Como se indica en la Tabla 2, no hubo efecto interacción tiempo por condición de priming en la media de interdependencia,  $F(1, 260) = .05$ ,  $p = .792$ ,  $\eta^2 < .001$ ; por tanto, la interdependencia no fue afectada por la manipulación priming,.

Tabla 2.

Resultados del ANOVA mixto para interdependencia

	Condición de priming					
	Colectivismo			Individualismo		
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>
Pre-interdependencia	5.05	.88	128	4.88	.92	134
Post-interdependencia	5.22	.70	128	5.07	.75	134
				<i>F</i>	<i>df</i>	$\eta^2$
Tiempo*Condición				.05	1, 260	.000
Tiempo				12.04**	1, 260	.044
Condición				2.69	1, 260	.010

Nota. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$

Después se hizo el mismo análisis ANOVA para comparar las medias de independencia antes y después de las manipulaciones priming. Como se observa en la Tabla 3, la interdependencia no fue afectada por la manipulación priming,  $F(1, 262) = 22.21$ ,  $< .001$ ,  $\eta^2 < .001$ .

Tabla 3.

Resultados del ANOVA mixto para independencia

Condición priming

	Colectivismo			Individualismo		
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>
Pre-independencia	4.91	1.00	129	4.91	.91	135
Post-independencia	5.21	.77	129	5.15	.85	135
				<i>F</i>	<i>df</i>	$\eta^2$
Tiempo*condición				.26	1, 262	.000
Tiempo				22.21**	1, 262	.078
Condición				.07	1, 262	.000

Nota. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .001$

Para contrastar la Hipótesis 1, hicimos una prueba t de muestras independientes y así encontrar diferencias en la media de discomfort hacia la calificación entre las condiciones de priming. De acuerdo a los resultados expuestos en la Tabla 4, no hubo ninguna diferencia significativa entre ambas condiciones,  $t(264) = -1.26$ ,  $p = .209$ .

Tabla 4.

Resultados de prueba t y descriptivos para discomfort hacia calificación de pares

	Condición priming						95% CI para diferencia media	t	df
	Colectivismo			Individualismo					
	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>	<i>M</i>	<i>SD</i>	<i>n</i>			
Discomfort hacia calificación de pares	4.28	.69	129	4.38	.65	137	-.26, .06	-1.26	264

Nota. \*  $p < .05$

Luego se prosiguió con una regresión jerárquica para contrastar la Hipótesis 2, que predecía una asociación positiva entre discomfort y calificaciones infladas. Se constató que ninguna de las variables de control tuvo impacto en la inflación de la calificación (ver tabla 5). El modelo general fue estadísticamente significativo,  $F(3, 273) = 18.78$ ,  $p < .001$ ,  $R^2 = .22$  y  $\Delta R^2 = .21$ ,  $\beta = .69$ ,  $t(269) = 8.52$ ; por tanto, la hipótesis 2 fue respaldada (ver tabla 5).

Tabla 5.

Resultados de la regresión jerárquica múltiple

	Modelo 1			Modelo 2		
	$\beta$	t	SE	$\beta$	t	SE
Edad	-.02	-.60	.03	-.02	-.64	.02
Género	-.13	-.76	.17	-.002	.01	.15
Discomfort hacia calificación de pares				.69	8.52**	.08
$F$		1.64			18.78**	
df		2, 269			3, 273	
$R^2$		.02			.22	
$\Delta R^2$		.01			.21	

Nota. \*  $p < 0.05$ , \*\*  $p < .001$

Se condujo una segunda prueba t de muestras independientes para encontrar divergencias en la media de calificaciones infladas, sin embargo, no hubo ninguna diferencia significativa entre ambas condiciones,  $t(266) = 1.009$ ,  $p = .319$  (ver tabla 6).

Tabla 6.

Resultados de prueba t y descriptivos para inflación de calificaciones

	Condición priming						95% CI para diferencia media	t	df
	Colectivismo			Individualismo					
	M	SD	n	M	SD	n			
Inflación de calificaciones	6.08	1.05	131	5.95	1.16	137	-1.31, .40	1.00	266

Nota. \*  $p < .05$

Ante los resultados, optamos por conducir un análisis adicional en el que comparamos las medias de elevación de la calificación y discomfort hacia la calificación entre participantes predominantemente independientes (los que puntúan más en post-independencia que en post-interdependencia) y predominantemente interdependientes (los que puntúan más en post-interdependencia que en post-independencia). Estos fueron nuestros dos grupos de comparación. Predijimos que las identidades independientes tienden a sentir más discomfort hacia la evaluación de desempeño que las identidades interdependientes, y por ello son menos propensos a inflar las

calificaciones, mientras que los segundos son más sensibles a dichas trabas. Sin embargo, los resultados del análisis señalan que los participantes predominantemente independientes ( $n = 127$ ) puntuaron 0.15 95% CI [.001, .31] más alto en discomfort hacia la calificación de pares que los participantes predominantemente interdependientes ( $n = 128$ ),  $t(253) = -1.97, p = .049$ . Es así que los participantes predominantemente independientes sintieron más discomfort pero sus calificaciones muestran menos lenidad, todo lo contrario a los participantes predominantemente interdependientes, quienes otorgaron calificaciones más infladas pero sintieron menos discomfort.

## DISCUSIÓN Y CONCLUSIÓN

Los resultados contradicen aquellos obtenidos en investigaciones previas (cf., Gardner et al., 1999; Kimmelmeier & Yan-Ming Cheng, 2004; Trafimow et al., 1991; White et al., 2006).

Una primera explicación de los resultados obtenidos es que la técnica empleada, el Pronoun Circling, no es lo suficientemente robusta, al menos no en un escenario de evaluación de desempeño. Sin embargo, de acuerdo al meta-análisis de Oyserman y Lee (2008), estamos ante una de las técnicas de priming más efectivas. Otra explicación más plausible, es que las manipulaciones de priming podrían requerir condiciones más estandarizadas, con más estructuración y homogeneidad del espacio físico en el que se trabaja con los participantes (ver Fujita & Trope, 2014; Loersch & Payne, 2014), que no tuvimos en nuestra experimentación.

Por otro lado, nuestra investigación señala que la variable discomfort y lenidad guardan una relación positiva, lo cual refuerza la postura de que la lenidad se puede reducir si se introducen condiciones que hagan más llevadero el trabajo de los evaluadores (ver Tziner & Murphy, 1999; Villanova et al., 1993). Algunas condiciones, como sugieren Saffie-Robertson y Brutus (2013) serían brindar anonimato al evaluador y comunicar el verdadero propósito del estudio a evaluadores

y evaluados. Sin embargo, pareciera que estas recomendaciones funcionarían bien para evaluadores predominantemente interdependientes, mientras que el entrenamiento podría ser más apto para evaluadores predominantemente independientes (ver Bernardin & Villanova, 2005).

Por último, frente a los resultados obtenidos, conviene revisar la relación causal entre discomfort y lenidad, pues tal y como sugirió nuestro análisis adicional, es probable que los evaluadores sientan menos discomfort tras inflar las calificaciones, y no en sentido contrario como arguye la teoría. Futuras investigaciones podrían explorar bajo qué situaciones el discomfort antecede a la lenidad y bajo qué otras la lenidad antecede al discomfort.

## REFERENCIAS

- Bargh, J. A., & Huang, J. Y. (2009). The selfish goal. In G. B. Moskowitz & H. Grant (Eds.), *The psychology of goals* (pp. 127–144). London: The Guildford Press.
- Bernardin, H. J., & Villanova, P. (2005). Research streams in rater self-efficacy. *Group & Organization Management*, 30(1), 61–88. <https://doi.org/10.1177/1059601104267675>
- DeNisi, A., Cafferty, T., & Meglino, B. (1984). A cognitive view of the performance appraisal process : A model and research proposition. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33(June), 360–396. [https://doi.org/10.1016/0030-5073\(84\)90029-1](https://doi.org/10.1016/0030-5073(84)90029-1)
- Dijksterhuis, A., & Van Knippenberg, A. (1995). Memory for stereotype-consistent and stereotype-inconsistent information as a function of processing pace. *European Journal of Social Psychology*, 25(6), 689–693.
- Doyen, S., Klein, O., Simons, D. J., & Cleeremans, A. (2014). On the other side of the mirror: Priming in cognitive and social psychology. In D. C. Molden (Ed.), *Understanding priming effects in social psychology* (pp. 14–34). New York: The Guilford Press.
- Feldman, J. (1981). Beyond attribution theory: Cognitive processes in performance appraisal. *Journal of Applied Psychology*, 66(2), 127–148. <https://doi.org/10.1037//0021-9010.66.2.127>
- Ferguson, M. J. (2008). On becoming ready to pursue a goal you don't know you have: Effects of nonconscious goals on evaluative readiness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 95(6), 1268–1294. <https://doi.org/10.1037/a0013263>
- Fujita, K., & Trope, Y. (2014). Structured versus unstructured regulation: On procedural mindsets and the mechanisms of priming effects. In D. C. Molden (Ed.), *Understanding*

*priming effects in social psychology* (pp. 70–90). New York: The Guilford Press.  
<https://doi.org/9781462519293>

Gardner, W. L., Gabriel, S., & Lee, a. Y. (1999). “I” value freedom, but “We” value relationships: Self-construal priming mirrors cultural differences in judgment. *Psychological Science*, *10*(4), 321–326. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00162>

Higgins, T. E., Rholes, W. S., & Jones, C. R. (1977). Category accessibility and impression formation. *Journal of Experimental Social Psychology*, *13*(2), 141–154.  
[https://doi.org/10.1016/S0022-1031\(77\)80007-3](https://doi.org/10.1016/S0022-1031(77)80007-3)

Kane, J. S., Bernardin, H. J., Villanova, P., & Peyrefitte, J. (1995). Stability of rater leniency: Three studies. *Academy of Management Journal*, *38*(4), 1036–1051.  
<https://doi.org/10.2307/256619>

Kemmelmeier, M., & Yan-Ming Cheng, B. (2004). Language and self-construal priming: A replication and extension in a Hong Kong sample. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, *35*(6), 705–712. <https://doi.org/10.1177/0022022104270112>

Loersch, C., & Payne, B. K. (2014). Situated inferences and the what, who, and where of priming. In D. C. Molden (Ed.), *Understanding priming effects in social psychology* (pp. 142–156). New York: The Guilford Press.

Longenecker, C. O., Sims, H. P., & Gioia, D. a. (1987). Behind the mask: The politics of employee appraisal. *Academy of Management Executive*, *1*(3), 183–193.  
<https://doi.org/10.5465/AME.1987.4275731>

Markus, H. R., & Kitayama, S. (1991). Culture and the self: Implications for cognition, emotion, and motivation. *Psychological Review*, *98*(2), 224–253.

Molden, D. C. (2014). Understanding priming effects in social psychology: What is “social priming” and how does it occur? In D. C. Molden (Ed.), *Understanding priming effects in social psychology* (pp. 3–13). New York: The Guilford Press.

Ng, K.-Y., Koh, C., Ang, S., Kennedy, J. C., & Chan, K.-Y. (2011). Rating leniency and halo in multisource feedback ratings: Testing cultural assumptions of power distance and individualism–collectivism. *The Journal of Applied Psychology*, *96*(5), 1033–1044.  
<https://doi.org/10.1037/a0023368>

Oishi, S., Wyer Jr, R. S., & Colcombe, S. J. (2000). Cultural variation in the use of current life satisfaction in future outlook. *Journal of Personality and Social Psychology*, *78*(3), 434–454. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1037/0022-3514.78.3.434>

Oyserman, D., & Lee, S. W. S. (2008). Does culture influence what and how we think? Effects of priming individualism and collectivism. *Psychological Bulletin*, *134*(2), 311–42.  
<https://doi.org/10.1037/0033-2909.134.2.311>

Saffie-Robertson, M. C., & Brutus, S. (2013). The impact of interdependence on performance

- evaluations: The mediating role of discomfort with performance appraisal. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(3), 459–473.  
<https://doi.org/10.1080/09585192.2013.792864>
- Singelis, T. (1994). The measurement of independent and interdependent self-construals. *Society for Personality and Social Psychology*, 20(5), 580–591. <https://doi.org/0803973233>
- Smith, W. J., Harrington, K. V., & Houghton, J. D. (2000). Predictors of performance appraisal discomfort. *Public Personnel Management*, 29(1), 21. Retrieved from <http://ezproxy.library.capella.edu/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=2982073&site=ehost-live&scope=site>
- Trafimow, D., Triandis, H. C., & Goto, S. G. (1991). Some tests of the distinction between the private self and the collective self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(5), 649–655. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.60.5.649>
- Triandis, H. C. (1989). The self and social behavior in differing cultural contexts. *Psychological Review July*, 96(3), 506–520.
- Tziner, a, & Murphy, K. R. (1999). Additional evidence of attitudinal influences in performance appraisal. *Journal of Business and Psychology*, 13(3), 407–419.  
<https://doi.org/10.1023/a:1022982501606>
- Villanova, P., Bernardin, H. J., & Dahmus, S. A. (1993). Rater leniency and performance appraisal discomfort. *Communication Research*, 53, 481–506.  
<https://doi.org/10.1177/1056492611432802>
- Villanova, P., Bernardin, H. J., Dahmus, S., & Sims, R. (1993). Rater leniency and performance appraisal discomfort. *Educational and Psychological Measurement*, (53), 789–799.  
<https://doi.org/0803973233>
- White, K., Lehman, D. R., & Cohen, D. (2006). Culture, self-construal, and affective reactions to successful and unsuccessful others. *Journal of Experimental Social Psychology*, 42(5), 582–592. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2005.10.001>