

Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones

ISSN: 1576-5962

revistas_copm@cop.es

Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid
España

BRUTUS, STÉPHANE; GORRITI, MIKEL

La Evaluación Multifuente Feedback 360°

Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, vol. 21, núm. 3, 2005, pp. 235-252

Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid

Madrid, España

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=231317624003>

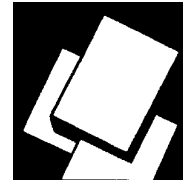
- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto



Artículo

La Evaluación Multifuente Feedback 360^{o1}

Multi-Source Evaluation Feedback 360^o

STÉPHANE BRUTUS
MIKEL GORRITI

Fecha de Recepción: 09-05-2005

Fecha de Aceptación: 03-01-2006

RESUMEN

Así como la naturaleza e índole de los trabajos varían, también lo hacen las herramientas de evaluación de desempeño. Existen numerosas razones que explican esta evolución y, entre ellas, las más importantes son la complejidad creciente de las tareas exigidas por los puestos de trabajo y la frecuencia y rapidez con las que los cambios se imponen en el entorno laboral (London y Tornow, 1998). Como consecuencia de todo ello, también los planteamientos y herramientas de evaluación de desempeño, dedicadas a medir los comportamientos de los individuos en su situación laboral, han debido adaptarse a esta nueva realidad. En este contexto se inscriben los procesos de evaluación “multi-fuente” (también conocidos como evaluación de 360^o), una herramienta de gestión que ha tenido considerable desarrollo en poco más de una década.

El artículo propone un análisis crítico de la evaluación “multi-fuente”, sustentada en una revisión de la literatura disponible al día de hoy. Este análisis se conforma con un sumario del contexto histórico, seguido de una definición del sistema. A continuación, se estudian las cualidades psicométricas de este tipo de evaluación y su impacto sobre la persona evaluada y sobre la organización en general. Finalmente, se analizan posibles investigaciones futuras y los interrogantes que quedan por resolver.

ABSTRACT

As the nature of work in organizations evolves and changes so does the tools needed to evaluate it. Various reasons explain the changes at work but the most important ones per-

¹ Esta investigación ha sido respaldada por el Consejo de Investigación en Ciencias Sociales y Humanas de Canadá.

tain to the increasing complexity and the speed and frequency at which changes occur (London & Tornow, 1998). As a result, performance appraisal practices, that aim to capture the behavior of individuals within work, have had to adapt to this new reality. It is within this context that emerged multi-source feedback processes (also known as 360-degree feedback); a management tool that has gained much popularity in the past decade.

This article proposes a critical analysis of multi-source feedback based on a review of the literature available on the topic to date. This analysis begins with a summary of the historical context, followed by a definition of the process. Then, an analysis of the psychometric properties of multi-source feedback and its impact on the individual being evaluated and on the organization as a whole is proposed. Finally, different areas where research is needed and their underlying questions are discussed.

PALABRAS CLAVE

Evaluación de desempeño, Feedback de 360°, Evaluación Multifuente.

KEY WORDS

Feedback, 360-degree feedback, performance appraisal.

EL CONTEXTO HISTÓRICO DE LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN MULTI-FUENTE

El concepto de evaluación multifuente (en adelante, EMF) se refiere a dos actividades diferentes en la gestión de recursos humanos: 1) la evaluación de desempeño y 2) el feedback al individuo objeto de la evaluación (London y Smither, 1995). Aunque el proceso de EMF es relativamente reciente, cada una de estas actividades se apoya en una gran tradición de investigación².

La aplicación de algunos de los principios subyacentes a la EMF se remonta a los años 60, cuando en algunas organizaciones educativas los alumnos comenzaron a evaluar a los profesores. Sin embargo, la generalización de esta práctica a otro tipo de organizaciones es relativamente reciente (Brutus y Derayeh, 2002; Hedge, Borman, y Birkeland, 2001; Smither, London, Flautt, Vargas y Kucine, 2003). En 1996, Antonioni estimó que el porcentaje de grandes empresas norteamericanas que entonces utilizaban la EMF era el 25%. En 1998, Dalton afirmaba que le resultaba difícil encontrar una gran empresa que no hubiera utilizado, al menos una vez, un proceso de estas características en alguna de sus áreas. En 2000 un estudio demostró que el 65% de las empresas ya utilizaba alguna forma de feedback multifuente, en comparación con el 40% que se daba en 1995 (Mercer, 2000, en Smither, London y Reilly, 2004). Según algunos autores esto también ha sido exigido por la necesidad de aplanar estructuras (Mount y Scullen, 2001), por la de acometer proyectos complejos que

deben ser trabajados en grupo (Norman y Zawacki, 1991), y donde se entiende que tanto los pares como los subordinados tienen una información esencial para completar un cuadro más completo de lo que se pretende con una evaluación del desempeño. Se constata por tanto que los procesos de EMF se extienden y hoy en día pueden considerarse prácticas corrientes.

¿QUÉ ES UN PROCESO DE EVALUACIÓN MULTI-FUENTE?

Aunque puedan parecer de uso corriente, los términos relacionados con la EMF, como “feedback 360 grados” o “feedback multifuente” se han empezado a utilizar en la última década. Estos términos se refieren a un proceso principalmente constituido por dos fases distintas. La primera consiste en evaluar al individuo según sus comportamientos observables y desde varias fuentes distintas. Así, la evaluación debe provenir de, al menos, dos perspectivas: la suya propia por un lado, y la de su superior, pares, subordinados, clientes internos y clientes externos o proveedores, por otro (Dalessio, 1998; London y Smither, 1995; Dunnette, 1993; Tornow, 1993). La particularidad fundamental de esta primera fase radica en la multiplicidad de fuentes, en contra de lo que tradicionalmente ha sido, y todavía es, la evaluación de desempeño que se basa, principalmente, en la única perspectiva del superior jerárquico. En el caso de la EMF, la función evaluadora se hace extensiva a toda persona que disponga de información relevante, fiable y, a poder ser³, no contaminada. En cuanto a la segunda fase, ésta

² Leer Austin y Villanova (1992) para los antecedentes de la evaluación del rendimiento, así como Kluger y DeNisi (1996) para los de feedback.

³ Se dice “a poder ser” porque como se verá más tarde la mayoría de los autores consideran inevitable la contaminación de las medidas (Mount y Scullen, 2001) y algunos desde la perspectiva de los EMF, rica en posibilidades de desarrollo y de tratamiento empírico.

consiste transmitir la información al individuo, mediante un informe de feedback. La particularidad de esta segunda fase radica en la cantidad y calidad de la información que el proceso permite transmitir al individuo con respecto a cómo desempeña su trabajo.

Antes de comenzar la discusión sobre el impacto que la EMF tiene sobre el individuo y la organización, creemos importante acotar cuáles son las distintas formas como ésta técnica se ha aplicado en las organizaciones y en las empresas en general.

CÓMO SE UTILIZA LA EMF EN LAS ORGANIZACIONES

Varios estudios evidencian que el proceso de EMF tiene distintas variantes, motivo por el cual su implantación y gestión varía sensiblemente de una organización a otra (Healy, Walsh y Rose, 2003; Brutus y Derayeh, 2002). La investigación realizada por Healy *et al.*, (2003) demuestra que las fuentes posibles de evaluadores se distribuyen de la siguiente manera: superiores 90% de los casos, subordinados 90%, pares 87% y auto-evaluación 87% de los casos. Por otro lado, la evaluación se extiende a los clientes de la organización en 35% de los casos. Incluso hay casos sorprendentes en los que se han utilizado como evaluadores miembros de la propia familia o amigos del/la evaluado/a. Otro dato indica que la media de evaluadores por cada individuo evaluado suele ser de diez. Este hecho pone de manifiesto una de las limitaciones de la EMF: es una práctica de gestión de recursos humanos costosa de implantar, conducir y mantener. Por esta razón, la mitad de las organizaciones suelen optar por herramientas más clásicas o genéricas o, simplemente,

disponen de recursos externos para el desarrollo, gestión y administración del sistema. Ahora bien, en el afán de moderar los costos del proceso, muchas organizaciones lo utilizan de manera selectiva y para determinadas circunstancias. Por ejemplo, la mayoría confiesa utilizarlo sólo para niveles de gestión media y superior (Derayeh y Brutus, 2003).

La aparición de las nuevas tecnologías ha supuesto un hito para la utilización de la EMF porque ha reducido tanto los costos como la pesada infraestructura inherente a este proceso. Hoy por hoy, la gran mayoría de las organizaciones utilizan tecnologías basadas en Web o incluso la propia red telefónica para realizar estas evaluaciones (Brutus, Montei, Howes, y Mitchell, 2000). Las nuevas tecnologías aumentan las posibilidades de muestreo y hacen más ágiles los análisis de datos (Summers, 2001).

También existe diversidad en las formas de aplicar las EMF, según los distintos propósitos para los que se utilizan. A este respecto, un sondeo reciente demuestra que, hoy por hoy, alrededor de la mitad de las EMF se utilizan con estrictos fines de desarrollo individual, mientras que un 40% de ellas son utilizadas para decisiones administrativas tales como la promoción e incentivos (Healy *et al.*, 2003). Sin embargo, existe un debate sobre cuál debería ser el objetivo básico para el que se utiliza un proceso de EMF (London, 2001). En el centro de este debate está la creencia de que en este tipo de evaluaciones hay una sobre-valoración inevitable cuando se utilizan para tomar decisiones administrativas. Tanto es así, que algunos autores llegan a considerarlas ineficaces (Coates, 1998; Gray, 2002; Pfau, Nowack y Ghorpade, 2002;

Wimer, 2002; Yukl, 1995). En cambio otros piensan que el hecho de utilizar varias fuentes, precisamente, es una de las razones por las que se solventa lo que los otros consideran inherente, y que, además, es un aspecto motivador para una evaluación precisa (London, Smither y Adsit, 1997).

En definitiva podemos decir que las prácticas de EMF son muy variadas porque cada organización tiende a adaptarlas a sus necesidades. Es necesario subrayar que estas adaptaciones de la herramienta dificultan la posibilidad de hacerse una imagen general y precisa respecto de la eficacia de este proceso. Las próximas secciones de este artículo están dedicadas a analizar cómo funciona esta técnica.

LA EFICACIA DE UN PROCESO DE EMF COMO HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN

Gran parte de las expectativas que las organizaciones ponen en esta técnica se refieren a: 1) su capacidad para acotar y comprender la complejidad del desempeño individual en el contexto empresarial (el dominio del contenido del trabajo) y, 2) la ganancia que en fiabilidad y validez genera la multiplicidad de fuentes (Scullen et al. 2000). De hecho, el acto de recopilar información proveniente de múltiples fuentes asume que la evaluación desde cada una de las diferentes perspectivas, debe tratarse como una información única que contribuye a la validez del proceso incrementándola (Borman, 1998).

La importancia estratégica de solicitar distintas perspectivas para obtener una evaluación permite solucionar dos limitaciones importantes de la evaluación tradicional. En primer lugar, resulta muy poco probable que un individuo pueda, por sí sólo, evaluar con precisión los comportamientos de sus subordinados o de sus pares en el trabajo. Teniendo en cuenta la complejidad creciente del trabajo de los individuos en las organizaciones, esta tarea evaluadora resulta cada día más difícil. Es lógico pensar que cuantas más perspectivas haya implicadas en el proceso de evaluación, será más posible interpretar esta complejidad. En segundo lugar, parece claro que, al día de hoy, la capacidad de relación interpersonal es una de las dimensiones más importantes a la hora de evaluar un desempeño en su faceta contextual (Borman y Motowildo, 1993). Sin embargo, se hace difícil evaluar de manera precisa dichos comportamientos dado que su ejecución en el trabajo toma formas cada vez más sutiles. Asimismo, dimensiones como el liderazgo y el pensamiento estratégico son características de evaluación cuya calificación es relativamente subjetiva; idiosincrásica⁴, pudiendo ser ciertamente mejor identificadas o corroboradas por observaciones provenientes de diversos evaluadores. En suma, el poder de la herramienta se justifica principalmente por la mejora de sus cualidades psicométricas, las cuáles resultan de implicar múltiples perspectivas. La siguiente sección está dedicada a presentar los datos que conocemos con relación a la validez y fiabilidad de esta herramienta.

⁴ A este respecto resulta aconsejable leer la investigación realizada por Viswesvaran, Ones y Schmidt (2002) donde, mediante meta-análisis hablan y matizan la falta de convergencia entre pares y supervisores y debido a la dificultad inherente de medir algunas características.

LA FIABILIDAD

La fiabilidad se refiere a la consistencia o estabilidad de los resultados cuando se mide la misma característica respecto de una misma persona, varias veces, o con instrumentos comparables. Para nuestro caso, cuando los resultados obtenidos resultan similares, podemos decir que existe una fiabilidad alta (Pettersen, 2000). Evidentemente, la fiabilidad es una propiedad esencial de todo instrumento de medición y de esto no se libra la EMF. Sin embargo, aún después de haber controlado todas las condiciones necesarias para optimizar la fiabilidad, siguen existiendo errores aleatorios. El origen exacto de estos errores de medición en un proceso de EMF es relativamente fácil de entender pero difícil de demostrar empíricamente (en este sentido ver el debate respecto de las distintas concepciones de idiosincrasia en este tipo de evaluaciones: como error en Viswesvaran, Ones y Schmidt (2002) y como variabilidad sistemática en Mount y Scullen, (2001) citadas en las notas 3 y 4).

Al revisar la literatura, descubrimos que el estudio más reciente sobre la estimación de la fiabilidad es el de Greguras y Robie (1998). Los resultados de su estudio muestran que en la mayoría de las evaluaciones de desempeño se cometen gran cantidad de errores. Por medio de técnicas estadísticas avanzadas (meta-análisis y teoría de la generalización), se ha estimado la fiabilidad de cada una de las diferentes fuentes de evaluación implicadas en un proceso que responde a las características típicas de un feedback 360 grados; es decir, un superior, cuatro pares y tres subordinados que toman parte en la evaluación. La fiabilidad asciende a .38 en la evaluación del supervisor, en comparación

con .56 en la de los pares y .48 en la de los subordinados. Aunque existen estudios meta-analíticos que aseguran que la fiabilidad inter-jueces de superiores con medidas subjetivas es de .52 y .42 la de pares ($k = 40$, $N = 14,650$) (Viswesvaran et al., 1996 y Viswesvaran, 2001) y la inter-jueces de subordinados varía entre .31 y .36 cuando se evalúan distintas dimensiones de la ejecución (Mount, Judge, Scullen, Stysma y Hezzlett, 1998). Según Greguras y Robie, para que un proceso de EMF pueda alcanzar una fiabilidad mínima de .70 se requiere que las evaluaciones provengan de cuatro superiores, seis pares y siete subordinados. En la práctica, este número de evaluadores resulta extremadamente difícil de conseguir. En consecuencia, la fiabilidad de las evaluaciones es frecuentemente más baja de lo que debería. Aparte del aumento en el número de evaluadores y en valorar más desempeños generales que dimensiones parciales (Viswesvaran, Ones y Schmidt 2002; Salgado, Moscoso y Lado, 2003), las principales recomendaciones para mejorar la fiabilidad consisten en poner más el acento en la concepción del instrumento de medición (Brutus y Facticeau, 2003) y en la propia formación de los evaluadores (Antonioni y Woehr, 2001). En otras palabras, trabajar para optimizar las condiciones necesarias para la eficacia del proceso evaluativo.

LA VALIDEZ

Desde un punto de vista muy general, la validez se refiere a la capacidad de un instrumento de medir aquello que pretende medir (Nunnally y Bernstein, 1994), desde uno más conceptual consiste en aportar evidencias para una inferencia (APA, 1987 y 2003). La validez de un instrumento puede ser demostrada de diversas maneras

y estar orientada a distintas estrategias. Ningún estudio de validez está ausente de un propósito. Para el caso de las evaluaciones de desempeño, generalmente consideradas, existen cuatro propósitos: 1) tomar decisiones administrativas que afecten al evaluado (subida de salario, ascenso, remoción, etc), 2) validar predictores que permitan tomar decisiones selectivas o formativas, 3) investigar la naturaleza de la medida que se está realizando: validez de constructo y, 4) aportar información que oriente o facilite el mantenimiento o cambio de un comportamiento en el individuo evaluado. Para, los casos 2 y 3 la evaluación de desempeño es el criterio que aporta evidencias para la inferencia.

Hablar de validez en las medidas de desempeño puede parecer un círculo vicioso porque se pretende validar aquello con lo que se valida, sin embargo sí es posible y pertinente validar el criterio como constructo y, para el caso de la EMF, como convergencia entre distintas fuentes de evaluación. Pero antes de entrar en la concepción más típica de la EMF, consideramos pertinente aclarar dos cuestiones relativas a la validez, la primera referida a qué se está midiendo cuando se mide el desempeño: la validez de constructo, y la segunda a cuál es la estructura subyacente a la hora de medir estos aspectos; qué es lo que explica la varianza de estas evaluaciones.

Respecto a qué se está midiendo con la evaluación de desempeño, Viswesvaran (1993) elaboró un estudio partiendo de una hipótesis léxica y desde 486 términos de los que en inglés es ejecución concluyó las siguientes diez dimensiones:

- Evaluación global del trabajo (suma de todas las dimensiones parciales, incluso la reputación global).

- Productividad (registros referidos a la cantidad de trabajo producido, volumen de trabajo).
- Esfuerzo (cantidad de trabajo que necesita para terminar bien la tarea).
- Conocimiento (experiencia en el sentido de saber hacer, no de tiempo en el puesto).
- Competencia interpersonal (cómo es capaz de iniciar y mantener relaciones con otros).
- Competencia administrativa (cómo es capaz de coordinarse con otros que pueden ser de diferentes entornos o ámbitos).
- Calidad (cómo de bien están hechos sus productos o servicios en relación a algún estándar o algún criterio de eficacia).
- Competencia (cómo es capaz de comunicar y entender independientemente del contenido).
- Liderazgo (cómo conseguir que un grupo haga lo que debe hacer y algo más en la consecución de las metas establecidas).
- Aceptación de reglas (cómo se adapta a reglas, autoridad y normas).

Estas diez dimensiones son referidas a la ejecución de tarea. Hoy por hoy está generalmente aceptado que además de ellas existen otros dos ámbitos de desempeño: el desempeño contextual, entendidas sus dimensiones como aquellas de naturaleza social que facilitan la realización de la tarea propia o ajena: ayuda, coopera-

ción, cortesía, lealtad, etc. (para detalles ver Boman y Motowildo, 1993) y lo que ha venido en llamarse las conductas contra-productivas como: abuso de alcohol y drogas en el lugar de trabajo, acoso físico y psicológico, uso de materiales o recursos de la organización para fines propios, abusos verbales, robos, etc. (para detalles ver Sackett y DeVore, 2002).

Viswesvaran, Ones y Schmidt (2002), realizaron un meta-análisis en el que correlacionaron las 10 dimensiones de ejecución de tarea con las evaluaciones de pares y superiores. El resultado global fue que los registros organizacionales (datos objetivos, no juicios de valor de superiores, pares o subordinados) tienden a reflejar mejor la concepción de lo que para los superiores es ejecución o desempeño. Antes de exponer los resultados de aquél estudio, conviene recordar otro estudio (Harris y Schaubroeck, 1988) en el que encontraron una correlación de .62 entre superiores y pares a la hora de medir la ejecución global. Viswesvaran, Ones y Schmidt (2002), obtuvieron otros datos

cuando correlacionaron estos dos colectivos de evaluadores con las 10 dimensiones de ejecución de tarea comentadas (Tabla 1)

Es decir, que los superiores y los pares están más de acuerdo cuando la evaluación del desempeño se refiere a la relación con la autoridad, a la cantidad de esfuerzo que el trabajador dedica a su trabajo, a la productividad del mismo y a su liderazgo, aunque ninguno de estos acuerdos es grande. Los autores sugieren que es la dificultad del contenido de la medida la que modera la convergencia en los constructos.

Algunos autores han usado la Matriz Multi-Rasgo Multi-Método (Campbell y Fiske, 1959) para identificar la varianza debida al rasgo y la debida al método, a través de índices de validez convergente y divergente. Es una forma de identificar los rasgos que se están midiendo y de determinar cuánto de la varianza es debida a su presencia, a su existencia, o si la varianza se debe al método. En esta línea Scullen, Mount y Goff (2000) utilizaron una variante de la Matriz Multi-Rasgo Multi-Método, la Multi-Rasgo Multi-Evaluador y un análisis factorial confirmatorio para saber cómo influenciaban en la EMF factores como: el desempeño general del evaluado, la idiosincrasia del evaluador, dimensiones específicas de ejecución, la posición en la organización (superior, par, subordinado, etc) y el error de la medida. Sus resultados fueron los siguientes (Tabla 2)

Tanto los resultados del estudio de Viswesvaran et al (2002) como los de este último, han generado un debate respecto de a qué y cómo se considera *idiosincrasia del evaluador*, ya que para los primeros esta es fuente de error, mientras que

Tabla 1	
Correlaciones entre superiores y pares por dimensiones de ejecución	
<i>Factores de Ejecución</i>	<i>r</i>
Productividad	.40
Esfuerzo	.48
Competencia Interpersonal	.38
Competencia Administrativa	.34
Calidad	.35
Conocimiento	.36
Liderazgo	.41
Relación con la autoridad	.49

<i>Rasgos y Métodos</i>	<i>%</i>
Idiosincrasia del evaluador	54
Desempeño global del trabajador	17
Error de medida	13
Dimensiones de ejecución	8
Posición en la organización	8

para los segundos, en la medida que es debida a cómo el evaluador realiza el proceso de evaluación desde su esquema mental y proceso cognitivo, es sistemática y por ello no puede considerarse fuente de error sino varianza explicativa. Este debate queda fuera del propósito de este artículo por lo que no nos extenderemos más en él. En cualquier caso, sí consideramos necesaria más investigación y reflexión al respecto, ya que el hecho de que el 54% de la varianza sea explicada por cómo el evaluador percibe, procesa y evoca la información del evaluado, tiene importancia desde la concepción principal que la validez tiene para los procesos de EMF, ya que en ellos la prueba de validez pasa, principalmente, por analizar el impacto del proceso sobre el individuo evaluado y sobre la organización en general. Ahora bien, nuestro análisis trata principalmente del impacto de la EMF tanto a nivel individual como organizacional, dado que, en un alto porcentaje de casos, la utilización del proceso pretende el desarrollo y mejora del individuo y, en definitiva, de la organización.

En primer lugar, es importante entender que cada evaluación es una medida de eva-

luación que añade un elemento de validez única, y que como tal debe considerarse. Los primeros estudios sobre este tema se concentran en el análisis de la validez tomando como fuentes de evaluación de desempeños los distintos niveles jerárquicos de aquellos evaluadores implicados en el proceso, principalmente superiores, pares, subordinados y el propio evaluado/a (auto-evaluación). Los resultados de estas investigaciones demuestran que hay más acuerdo dentro de cada nivel que entre niveles (Conway, Lombardo y Sanders, 2001; Fleenor, McCauley y Brutus, 1996; Harris y Schaubroeck, 1988; Wohlers, Hall, y London, 1993). A modo de ejemplo, el grado de acuerdo dentro de un grupo de pares en relación con la evaluación de un compañero sería más alto que entre éste mismo grupo de pares y un grupo de subordinados. De hecho, estos estudios demuestran que el hecho de utilizar, agregadas, diversas fuentes de evaluación es beneficioso porque provee de información distinta y rica respecto del desempeño del/la evaluado/a. Sin embargo, el estudio de Mount, Judge, Scullen, Systma, y Hezlett (1998) hace una aportación importante sobre la utilización de niveles jerárquicos como unidad de análisis. A pesar de que este estudio confirma que cada evaluador contribuye con una información válida y que debe ser tratada como única, para ellos, esta contribución no está vinculada con el nivel jerárquico. Parece que sólo las evaluaciones provenientes de superiores tienen características que justificarían o darían a entender un aislamiento de este nivel como fuente de evaluación.

La validez aparente, o la percepción de la pertinencia del proceso de evaluación por parte del evaluado/a, constituyen una forma alternativa de validez muy importante en el marco de la EMF. Recordemos

que el proceso sirve, también, para recopilar información que luego será transmitida al evaluado/a como feedback. Desde esta perspectiva, el instrumento debe poseer no sólo las cualidades psicométricas necesarias para la calidad de la evaluación, sino también permitir al evaluado/a reconocer la pertinencia del sistema de evaluación. Más aún, debe poder identificar o percibir en su feedback elementos que juzgue útiles para su desarrollo o mejora. En otras palabras, la más válida de las evaluaciones no tendrá impacto en el evaluado/a si éste/a no la percibe como tal por alguna razón que le permita mejorar o cambiar, aunque esta haya sido negativa. Por supuesto, el resultado de las evaluaciones constituye un factor determinante de esta percepción de validez. A este respecto, el estudio de Brett y Atwater (2001) demuestra, claramente, que la obtención de evaluaciones negativas genera una mala percepción de su validez y utilidad cuando se utilizan como feedback. En la misma línea, Murphy, Cleveland y Mohler (2001) presentan un diagnóstico acerca de los diferentes elementos que pueden limitar la voluntad de determinados individuos a aceptar los resultados de la evaluación (el feedback). Estos elementos son (1) la creencia de que a los evaluadores les ha faltado información relevante; (2) la creencia de que los evaluadores no poseen las habilidades o la experiencia necesarias y (3) la creencia de que los evaluadores están contaminados por motivaciones políticas.

EL PODER DE LA HERRAMIENTA Y PERSPECTIVAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

En resumen, la investigación acerca de la fiabilidad y validez del proceso de EMF

permiten creer que es útil la utilización de múltiples fuentes evaluadoras. Sin embargo, existe un problema con la aceptación de los resultados, sobre todo cuando aquellos son negativos. Paradójicamente, aquellos que más podrían beneficiarse de este proceso, es decir, aquellos para quienes los evaluadores identificaron necesidades y posibilidades de desarrollo y mejora, son también aquellos que tienen mayor tendencia a rechazar el sistema o a desacreditar el feedback. En tal sentido, se proponen dos ejes de investigación que permiten contribuir a la mejora del proceso de EMF. El primero pretende aumentar las propiedades psicométricas de las evaluaciones, y el segundo apunta a lograr una mejor comprensión de la validez aparente y los factores que contribuyen a la percepción de dicha validez.

Eje 1 (propiedades psicométricas)

- Entender y saber cómo aumentar las propiedades psicométricas del proceso mediante intervenciones tales como la formación de los evaluadores o el uso de escalas de medición más ajustadas a los propósitos o a los contenidos objeto de la evaluación.
- Entender y saber cómo aumentan las posibilidades psicométricas del proceso en función de la dificultad de los contenidos a medir y de su concreción o generalidad.
- Entender mejor por qué y cómo variables contextuales tales como el nivel de confianza en la empresa o las circunstancias favorables de utilización del proceso, actúan sobre la motivación de los evaluadores y el evaluado/a.

- Estudiar qué impacto puede tener el uso de instrumentos diseñados a la medida de cada evaluador. Así, por ejemplo, a priori, parece razonable pensar que los subordinados miden mejor el liderazgo de sus jefes, mientras que estos miden mejor el pensamiento estratégico.
- Entender mejor por qué y cómo determinadas variaciones en el proceso afectan a las propiedades psicométricas del proceso. Por ejemplo, la mayoría de los usos de la EMF permiten a los trabajadores seleccionar qué personas los evaluarán (Healy *et al.*, 2003; Brutus y Derayeh, 2002). Queda por saber qué ocurre cuando la selección de los evaluadores la realiza el departamento de recursos humanos o un superior.
- Entender mejor cómo contribuyen y se comportan fuentes evaluadoras menos habituales tales como los clientes, personas cercanas o miembros de la familia del evaluado/a.

Eje 2 (Validez aparente: percepción cualitativa de la validez)

- Saber qué factores contribuyen a la percepción de la validez y cómo actúan. Por ejemplo, determinar cuál es el efecto que las divergencias en las evaluaciones (que ocurren con frecuencia en la EMF) tienen sobre la percepción de la validez de las evaluaciones.
- Estudiar cómo y por qué las diferencias individuales (personalidad, inteligencia, etc.) subyacen a la percepción de la validez, o cómo las diferencias individuales hacen que

alguien esté más o menos dispuesto a aceptar el resultado de la evaluación (actitud respecto del feedback). Por ejemplo, analizar cuáles son los factores determinantes para que un superior acepte la evaluación o el feedback de sus subordinados.

LA RESULTANTE EN EL ÁMBITO INDIVIDUAL: ¿EL PROCESO MARCA LA DIFERENCIA?

Existe poca evidencia en la literatura de si los procesos de EMF verdaderamente generan el efecto buscado; es decir, de si se produce una mejora real del desempeño del individuo como consecuencia del feedback. Lo que sí dice la investigación es que el feedback suscita reacciones muy variadas. Si bien diversos estudios muestran una mejora en el comportamiento del/la evaluado/a, otros dicen lo contrario. A este respecto, Kluger y DeNisi (1996) observaron que un tercio de los evaluados mejora, otro tercio disminuye su desempeño, mientras que el tercio restante no modifica su comportamiento. Los resultados de este estudio han generado muchos interrogantes ya que no sólo demuestra que los resultados del feedback son variados sino que, en algunos casos, son potencialmente nefastos para ciertos individuos. Como consecuencia de esta investigación, muchos investigadores se dedicaron al estudio de dichas reacciones y de los comportamientos que provoca el feedback. Este es el caso de Atwater, Waldman, Atwater y Cartier (2000), entre otros, quienes observaron que sólo el 50% de los superiores que reciben feedback de sus propios superiores, mejoran. Más recientemente, un meta análisis de 24 estudios longitudinales demostró que la EMF produce un impacto significativo, pero mode-

rado, sobre el desempeño posterior del individuo (Smither *et al.*, 2004).

Para dar respuesta a estos interrogantes, últimamente se han estudiado y definido distintas condiciones de eficacia de estos procesos. Así el estudio de Seifert, Yukl y McDonald (2003) sugiere que un informe de feedback sobre desempeño de las tareas propias de un taller de coaching que ayuda al empleado a comprender el feedback y a planificar un plan de desarrollo, tiene un impacto significativo y positivo en el desempeño posterior. Smither, London, Flautt, Vargas, y Kucine (2003) demostraron que, cuando en las empresas existen figuras de ayuda (“executive coaching”, etc.) que se involucran en la posterior interpretación y seguimiento del feedback se contribuye a la mejora del desempeño. Más aún, es importante subrayar que pueden ser necesarias varias administraciones de un proceso de EMF para producir un impacto observable en el desempeño de un individuo (Walker y Smither, 1999). En cualquier caso sabemos que estos procesos de EMF se usan, principalmente, para mejorar el desempeño y desarrollo de sus trabajadores y que esta meta es mejor que su uso con fines exclusivamente administrativos (salarios, ascensos, remoción, etc.) tal y como lo demuestra el meta-análisis de Smither *et al.* (2004).

En resumen, se puede decir que la literatura nos demuestra que predecir el efecto que el feedback puede tener sobre el desempeño individual es realmente complicado por ser un proceso delicado y lleno de sutilezas. Podríamos concluir que el efecto del feedback sobre el desempeño del individuo es moderadamente positivo, aunque la investigación también demuestra que existen factores que pueden mejorar el impacto del proceso.

LA RESULTANTE EN EL ÁMBITO INDIVIDUAL Y LAS PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN

Un supuesto fundamental en relación a la utilización de un proceso de EMF es que la persona evaluada es libre de cómo utilizar el feedback que recibe de los demás para mejorar su desempeño (Mount y Scullen, 2001). Sin embargo, la investigación también indica elementos que contradicen este supuesto. Así, la índole del feedback, la percepción de su utilidad y precisión (o exactitud), contribuyen a cómo el destinatario utilizará la información aportada en el feedback (Brett y Atwater, 2001; Edwards, Ewen y Vendantam, 2001). En este sentido, la investigación se inclina a medir el impacto de estas variables sobre el comportamiento del evaluado/a (Seifert *et al.*, 2003). Más precisamente, se pregunta lo siguiente:

- ¿Cuál es el impacto que a largo plazo tiene la EMF sobre el desempeño del individuo? O, ¿cómo se intensifica este impacto con el tiempo? ¿Existe un período de incubación antes de que el impacto se manifieste?
- ¿Las diferencias individuales distinguen entre quienes se benefician más de la EMF de los que no?
- ¿Cuáles son las principales variables contextuales o condiciones de la organización (ej. discurso del que administra el proceso, la cultura organizacional) que contribuyen a mejorar la eficacia o el buen funcionamiento de la EMF?

En general, los investigadores han estudiado la herramienta y sus repercusiones en el comportamiento de los evaluados, y es

ahora cuando empiezan a estudiar los efectos sobre la organización. Todavía no se sabe de forma consistente cuál es el impacto real de estos procesos sobre el desarrollo o la mejora del desempeño organizacional. En tal sentido, se hace necesario que la investigación aporte elementos suficientes para la justificar los costos, recursos y esfuerzos que la implantación de estas técnicas exige. Sin esto, las organizaciones seguirán encontrándose con problemáticas no resueltas, poniendo en duda la decisión de utilizarlas, cuestionando el valor añadido que aportan, la utilidad, el buen funcionamiento y la eficacia del proceso.

LA RESULTANTE EN EL ÁMBITO ORGANIZACIONAL: ¿EL PROCESO MARCA LA DIFERENCIA?

A pesar de lo comentado, la investigación sí identifica algunos elementos que contribuyen a comprender cómo afectan estos procesos en la eficacia de la organización.

Muy recientemente Healy *et al.*, (2003) informaron de que más de 70% de las organizaciones consultadas consideraban haber tenido éxito con la implantación o utilización de la EMF. No obstante, es importante precisar que, según Derayeh y Brutus (2003), la mayoría de las organizaciones que los han implantado han efectuado modificaciones sustanciales después de haberla usado. Un hecho sorprendente es que un gran número de investigaciones de la evaluación de desempeño, y particularmente de la EMF, han demostrado que a las organizaciones les falta un horizonte estratégico a la hora de implantar este tipo de procesos (Schneier, Shaw y Beatty, 1991; Brutus y Derayeh, 2002). Para optimizar su utilización, resulta primordial que

la implantación sea precedida por el establecimiento de objetivos organizacionales claros; que sepan para qué lo hacen y que estén en disposición de aceptar lo que a la postre el mismo le diga, que las más de las veces implica un cambio (Ewen y Edwards, 2001). La investigación demuestra que sólo un 6% de las empresas americanas consultadas han medido esta disposición antes de implantarla (Edwards y Ewen, 1998 en Ewens y Edwards, 2001).

Si, como hemos visto, muchas organizaciones afirman haber tenido éxito al implantar procesos de EMF, ¿cuáles son los objetivos específicos que han conseguido con ellos? Parece que el proceso es útil para generar los cambios necesarios a la hora de implantar aquellas competencias que son promovidas por la organización. Para estos casos, el poder de la herramienta reside en su capacidad de comunicar estas nuevas capacidades, no solamente a las personas evaluadas sino también al conjunto de los evaluadores. Es como si el proceso hiciera de campaña de comunicación de amplio alcance para que las nuevas competencias sean consideradas importantes por los miembros de la organización. La EMF también parece ser útil para generar el cambio organizacional que exige el nuevo sistema de evaluación. Se podría decir que la implantación permitiría romper las barreras jerárquicas y “democratizar” la organización. La EMF facilita transmitir a los empleados un importante mensaje sobre la necesidad de apertura y de participación de cada uno de ellos en el éxito de la misma. Sin embargo, Smither y Walker (2001) subrayan que aún cuando medir el éxito de estos cambios parece relativamente simple, la práctica plantea varios problemas. Proponen que las organizaciones evalúen el impacto de la EMF sobre las actitudes de los

empleados, la satisfacción al cliente, los indicadores de desempeño, la rotación, el absentismo, las ventas o cualquier otro indicador que hable del éxito del cambio.

Al igual que ocurre con muchas prácticas de recursos humanos, poco se ha hecho y se hace a la hora de medir el impacto de la EMF sobre el desempeño de la organización, es necesario medir y generar más investigaciones que den la medida de impacto y utilidad de esta práctica en la eficacia de la organización.

PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN

La falta de investigación comentada, la de real demostración de la eficacia, utilidad y comprensión de los factores de su éxito, es decir del desempeño real de los procesos de EMF, justifica la duda e incluso el abandono de estas prácticas en algunas organizaciones (Brutus y Derayeh, 2002). Para solventar esto la investigación deberá estudiar los siguientes aspectos:

- El impacto que la implantación de estas técnicas tiene sobre las actitudes de los trabajadores.
- La eficacia de la EMF a la hora de comunicar estándares o normas que son de interés para la organización.
- Cuál es el impacto de la EMF sobre los indicadores del desempeño de la organización (rotación, absentismo, volumen de ventas, etc.).

CONCLUSIONES

- En la última década, el proceso de EMF se ha convertido en una herra-

mienta muy utilizada para la evaluación de desempeño y la transmisión de feedback en las organizaciones.

- Los procesos de EMF resultan complejos y tienen características que los distinguen claramente de otras formas de evaluar el desempeño o dar feedback, su principal característica reside en la utilización y complementariedad de distintas formas de evaluar.
- Aún cuando resulta evidente que su implantación puede causar algunos problemas, tanto la investigación como la práctica nos enseñan que, bajo determinadas condiciones, se puede creer en la eficacia y el valor añadido de estos procesos.
- La práctica está mucho más avanzada que la investigación. Como ocurre frecuentemente con los procesos innovadores, la investigación tarda en aportar y acumular los conocimientos suficientes para comprender, refrendar y facilitar la implantación y conducción de estas herramientas en las organizaciones (Johns, 1993).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Antonioni, D. (1996). Designing an effective 360 degree appraisal feedback process. *Organizational Dynamics*, 25, 24-38.

Antonioni, D. y Woehr, D.J. (2001). Improving the quality of multisource rater performance. En D.W. Bracken, C.W. Timmreck y A.H. Church, (dir.) *The handbook of multisource feedback* (p.114-129). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

- Atwater, L.A., Waldman, D.A., Atwater, D. y Cartier, P. (2000). An upward feedback field experiment : supervisors' cynicism, reactions, and commitment of subordinates. *Personnel Psychology*, 53(2), 275-297.
- Austin, J.T. y Villanova, P. (1992). The criterion problem: 1917-1992. *Journal of Applied Psychology*, 77, 836-874.
- Borman, W.C. (1997). 360-degree ratings: An analysis of assumptions and a research agenda for evaluating their validity. *Human Resource Management Review*, 7 (3), 299-315.
- Borman, W.C. y Motowildo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. En N. Schmitt & W.C. Borman (Editores), *Personnel selection in organizations* (pp. 71-98). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Bracken, D.W., Timmreck, C.W. y Church, A.H., (Eds.) (2001a). *The handbook of multisource feedback: The comprehensive resource for designing and implementing MSF processes*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Brett, J. y Atwater, L. (2001). 360-degree feedback: accuracy, reactions and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 930-942.
- Brutus, S. y Derayeh, M. (2002). Multi-source assessment programs in organizations: an insider's perspective. *Human Resource Development Quarterly*, 13(2), 187-202. San Francisco.
- Brutus, S. y Fecteau, J. (2003). Short, simple, and specific: the influence of item design characteristics in multi-source assessment contexts. *International Journal of Selection and Assessment*, 11, 313-325.
- Brutus, S., Montei, M., Howes, J.C. y Mitchell, R.D. (2000). Using automated telephone technology to support multi-source feedback. *Journal of E-commerce and Psychology*, 1(1), 53-74.
- Campbell, D.T., y Fiske, P.W. (1959). Convergent and discriminant validation by the multitrait-multimethod matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- Coates, D.E., (1998). Don't tie 360-degree feedback to pay. *Training*, (septiembre), 68-78.
- Conway, J.M., Lombardo, K. y Sanders, K.C. (2001). A meta-analysis of incremental validity and nomological networks for subordinate and peer ratings. *Human Performance*, 14, 267-303.
- Dalessio, A.T. (1998). *Using multi-source feedback for employee development and personnel decisions: Practice and methods for performance management* (p.278-330). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dalton, M.A. (1998). Best practices: Five rationales for using 360-degree feedback in organisations. In M. London et W.W. Tornow (Eds.), *Maximizing the value of 360-degree feedback* (p.59-77). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.
- Derayeh, M. y Brutus, S. (2003). Learning from others' 360-degree experiences. *Canadian HR Reporter*, 16(3), 18-20. Toronto.

- Dunnette, M.D. (1993). My hammer or your hammer? *Human Resource Management*, 32, 373-384.
- Edwards, M.R., Ewen, A.J. y Vendantam, K. (2001). How do users react to multisource feedback?. En D.W. Bracken, C.W. Timmreck y A.H. Church, (dir.) *The handbook of multisource feedback* (p.239-255). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Ewen, A.J. y Edwards, M.R. (2001). Readiness for multisource feedback. En D.W. Bracken, C.W. Timmreck y A.H. Church, (dir.) *The handbook of multisource feedback* (p.33-47). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Fleener, J., McCauley, C. y Brutus, S. (1996). Self-other rating agreement and leader effectiveness. *Leadership Quarterly*, 7, 487-506.
- Gray, G. (2002). Performance appraisal don't work. *Industrial management*, 44 (2), 15-17.
- Greguras, G.J. y Robie, C. (1998). A new look at within-source interrater reliability of 360-degree feedback ratings. *Journal of Applied Psychology*, 83 (6), 960-968.
- Harris, M. y Schraubroeck, J. (1988). A meta-analysis of self-supervisor, self-peer and peer supervisor ratings. *Personnel Psychology*, 41, 43-62.
- Healy, M.C., Walsh, A.B. y Rose, D.S. (2003). A benchmarking study of North American 360-degree feedback practices. *Annual conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology (18th)*. Orlando, Florida.
- Hedge, J.W., Borman, W.C. y Birkenland, S.A. (2001). History and development of multisource feedback as a methodology. En D.W. Bracken, C.W. Timmreck y A.H. Church, (dir.) *The handbook of multisource feedback* (p.15-32). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Johns, G. (1993). Constraints on the adoption of psychology-based personnel practices: lessons from organizational innovation. *Personnel Psychology*, 46, 569-583.
- Kluger, A.N. y DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: a historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.
- London, M. (2001). The Great Debate: should 360 Be Used For Administration or Development Only? En D.W. Bracken, C.W. Timmreck y A.H. Church, (dir.) *The handbook of multisource feedback* (p.368-389). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- London, M. y Smither, J.W. (1995). Can multisource feedback change perceptions of goal accomplishment, self-evaluations, and performance-related outcomes? Theory-based applications and direction for research. *Personnel psychology*, 48(4), 803-839.
- London, M., Smither, J.W. y Adsit, D.J., (1997). Accountability: the Achilles' heel of multisource feedback. *Group and Organization Management*, (juin), 162-184.
- London, M. y Tornow, W.W. (1998). 360-degree feedback- more than a tool! En M. London y W.W. Tornow (Eds.),

Maximizing the value of 360-degree feedback (p.1-8). Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.

Mount, M.K., Judge, T.A., Scullen, S.E., Systma, M.R. y Hezlett, S.A. (1998). Trait rater and level effects in 360-degree performance ratings. *Personnel Psychology*, 51(3), 557-576.

Mount, K.M. y Scullen, S.E. (2001). Multisource feedback ratings : what do they really measure? *En London, M. (2001). How people evaluate others in organizations* (p.155-176). Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum Associates.

Murphy, K.R., Cleveland, J.N. y Mohler, C.J., (2001). Reliability, validity, and meaningfulness of multisource ratings. *En D.W. Bracken, C.W. Timmreck y A.H. Church, (dir.) The handbook of multisource feedback* (p.130-148). San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Norman, C.A. y Zawacki, R. A. (1991, December). Team appraisals-team approach. *Quality Digest*, 11, 68-75.

Nunnally, J.C y Bernstein, I.H. (1994). *Psychometric theory* (3e éd. rev.). New York : McGraw-Hill.

Pfau, B., Kay, I., Nowack, K.M. y Ghorpade, J., (2002). Does 360-degree feedback negatively affect company performer?. *Human Resource Magazine*, 54-59.

Pettersen, N. (2000). *Évaluation du potentiel humain dans les organisations*. Sainte-Foy, Presses de l'Université du Québec.

Sackett, P.R. y DeVore, C.J.: (2001).

Counterproductive Behaviours at Work. En Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Singangil y Chockalingam Viswesvaran, (Editores). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Vol I Chapter 8. 145-164.

Salgado, J.F., Moscoso, S. y Lado, M. (2002). Reclutamiento y selección de personal en España. En J. Bonache y A. Cabrera (Eds.). *GestiónEstratégica de Recursos Humanos*. Madrid: Prentice-Hall.

Scullen, S.E., Mount, M.K., Goff, M. (2000). Understanding the latent structure of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*. Vol 85(6), 956-970

Schneier, C.E., Shaw, D. y Beatty, R.W. (1991). Performance measurement and management: a new tool for strategy execution. *Human Resource Management*, 30, 279-301.

Seifert, C.F.; McDonald, R.A. y Yukl, G. (2003). Effects of multisource feedback and a feedback facilitator on the influence behavior of managers toward subordinates. *Journal of applied Psychology*, 88(3), 561-569.

Smither, J.W, London, M., Flautt, R., Vargas, Y., y Kucine, I. (2003). Can working with an executive coach improve multisource feedback ratings over time? A quasi-experimental field study. *Personnel Psychology*, 56(1), 23-44.

Smither, J.W, London, M, y Reilly, R.R. (2004, April). A Meta-analysis of longitudinal studies of multisource feedback. *Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology (19th)*: Chicago.

- Smither, J. y Walker, A.G., (2001). Measuring the impact of multisource feedback. En D.W. Bracken, C.W. Timmreck y A.H. Church, (dir.) *The handbook of multisource feedback* (p.256-274). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc. (SIOP) (1987). *Principles for the validation and use of personnel selection procedures* (3rd Edn). College Park, MD: Author
- Society for Industrial and Organizational Psychology, Inc. (SIOP) (2003). *Principles for the validation and use of personnel selection procedures* (4th Edn). From: http://\siop.org_Principles\principlesdefault.htm.
- Summers, L. (2001). Web technologies for administering multisource feedback programs En D.W. Bracken, C.W. Timmreck y A.H. Church, (dir.) *The handbook of multisource feedback*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Tornow, W.W. (1993). Perceptions or reality: Is multi-perspective measurement a means or an end? *Human Resource Management*, 32, 221-230.
- Tornow, W.W. y London. M. (1998). Maximizing the value of 360-degree feedback. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Viswesvaran, C. (1993). Modelling job performance: Is there a general factor?. Un published doctoral dissertation, University of Iowa, Iowa City, IA.
- Viswesvaran, C., Ones, D.S., Schmidt, F.L. (1996). Comparative analysis of the reliability of job performance ratings. *Journal of Applied Psychology*, 81, 557-574.
- Viswesvaran, C. (2001). Assessment of individual Job Performance: A review of the Past Century and a Look Ahead. En Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil y Chockalingam Viswesvaran, (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Vol.1: Personnel Psychology. Chapter 6*, pp: 110-126. SAGE
- Viswesvaran, C., Ones, D.S. y Schmidt, F.L. (2002). The moderating influence of job performance dimensions on convergence of supervisory and peer ratings of job performance: unconfounding construct-level convergence and rating difficulty. *Journal of Applied Psychology, Vol 87, n°2*, 345-354
- Walker, A.G., y Smither, J.W. (1999). A five-year study of upward feedback: what managers do with their results matters. *Personnel Psychology*, 52(2), 393-423.
- Wimer, S., (2002). The dark side of 360-degree feedback. *Training and Development*. 56(9), 37-42.
- Wohlens, A.J., Hall, M. y London, M. (1993). Subordinates rating managers: organizational and demographic correlates of self/subordinate agreement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 66, 263-275.
- Yukl, G. y Lepsinger, R. (1995). How to get the most out of 360-degree feedback.