



## Artículo

---

### Feedback laboral y precisión de las autoevaluaciones de desempeño

ANA I. GARCIA ALVAREZ Y ANASTASIO OVEJERO BERNAL

Facultad de Psicología. Universidad de Oviedo

---

#### RESUMEN

Evaluar con la mayor precisión posible el trabajo que estamos realizando presenta numerosas ventajas para la dirección de personal. El objetivo de la presente investigación es evaluar la precisión de las autoevaluaciones de desempeño, entendidas como el grado de ajuste entre éstas y las evaluaciones del supervisor, según los distintos contextos de *feedback* laboral, en función de las distintas fuentes y de su señal. Dos cuestionarios (*Job Feedback Survey* y una Escala de Evaluación de Desempeño) fueron administrados a una muestra compuesta por 775 trabajadores de un Ayuntamiento asturiano, siendo el 68.7% varones y el 31.3% mujeres, cuyas edades estaban comprendidas entre los 21 y 64 años. El total de puestos diferentes es de 72. El análisis de datos incluye diversos t-test, Correlación de Pearson, Análisis de Varianza y Análisis Discriminante. Los resultados no han sido demasiado concluyentes para establecer la relación que mantiene el *feedback* con el grado de precisión de las autoevaluaciones. Sin embargo, a pesar de ello, se puede decir que la fuente de *feedback* que mejor ha discriminado es Organización/Supervisor negativo, lo que confirma la importancia de tener en cuenta la fuente y el signo del *feedback*, así como distintos aspectos del desempeño cuando se quieren relacionar ambos.

#### ABSTRACT

An accurate assessment of work is very advantageous for personnel management. This paper aims at evaluating the accuracy of performance self-assessments, defined as the agreement between self and supervisor ratings, depending on work feedback contexts, and in terms of sources and signs. The Job Feedback Survey and a performance rating scale were administered to a sample of 775 workers in an Asturian City Hall. Ages ranged between 21 and 64, and 68,7% were males and 31,3% females. The study included 72 different jobs. Data analysis performed covered several t-tests, Person  $r$ , analysis of variance, and discriminant analysis. Results showed little significant relationship between feedback and self-assessment accuracy. The best feedback source to discriminate is negative organization/supervisor, what stresses the importance of taking into account both source and sign of the feedback when looking into the relationship between feedback and self-assessment.

## **PALABRAS CLAVE**

Feedback laboral, Precisión de las autoevaluaciones.

## **KEY WORDS**

Job feedback, Self-assessments accuracy.

## **1. INTRODUCCION**

Poder evaluar por nosotros mismos, con la mayor precisión posible, el trabajo que estamos realizando presenta numerosas ventajas para la dirección de personal, tal como han mostrado numerosos autores (Carver y Scheider, 1981; Fedor, 1991; Herold y Parsons, 1985; Ilgen y Moore, 1987; Ivancevich y McMahon, 1982; Locke, Shaw, Saari y Latham, 1981; Rodríguez, 1992), a pesar de que uno de los problemas que con frecuencia se ha achacado a las autoevaluaciones (AEs) es la tendencia de los sujetos a sobrevalorarse. Esto nos lleva a la cuestión de la precisión de las AEs, que a falta de criterios objetivos, es considerada como el grado de correlación con las evaluaciones del supervisor, olvidando que también éstas están sujetas a numerosos errores.

Lo que sí es cierto, es que la discrepancia entre las evaluaciones del supervisor y las propias AEs tiene consecuencias problemáticas, ya que pueden crear fricciones interpersonales, reducir la satisfacción del empleado y la aceptación de decisiones administrativas que se basan presumiblemente en las evaluaciones del supervisor (Larson, 1989). Además, también habría que tener en cuenta los efectos negativos que tienen sobre el desempeño (Arnold y Davey,

1992) y sobre las evaluaciones del supervisor, dado que éste evita transmitir información negativa (Bernardin y Beatty, 1984; Blakely, 1993; Fisher, 1979). Para intentar reducir esta discrepancia se han hecho varias sugerencias entre las que estaría la mejora del ambiente de *feedback* organizacional. Sin embargo, no ha sido mucha la investigación empírica sobre los efectos del *feedback* laboral y la precisión de las autoevaluaciones (AEs), debido entre otras cosas, a que es bastante reciente la importancia que se ha dado a las AEs como un elemento más en los sistemas de evaluación del desempeño dentro de las organizaciones.

Steel y Ovalle (1984) consideran que el *feedback* de desempeño es un marco de referencia muy adecuado para la evaluación del desempeño. El *feedback* laboral, bien sea formal o informal, escrito u oral, contiene información evaluativa que es compartida por el supervisor y los subordinados. Esa información puede ser fundamental para mejorar la habilidad de los auto-evaluadores de manera que sus AEs se parezcan a las del supervisor. Esta idea estaría en la línea de lo que más tarde propusieron Farh y Dobbins (1989), es decir, ofrecer información comparativa de desempeño, para reducir las discrepancias entre las evaluaciones.

De hecho, Steel y Ovalle (1984) llevaron a cabo su investigación con la intención de clarificar la influencia del *feedback* (en este caso como instrucciones formales e informales de los supervisores a los subordinados) sobre el grado de acuerdo o desacuerdo de las evaluaciones, en la que desarrollaron un método llamado autoevaluaciones basadas en *feedback* (FBSA) para aislar los efectos del *feedback* de desempeño sobre las AEs. Así, se pedía a los trabajadores que se auto-evaluaran sobre la base del *feedback* de desempeño que habían recibido de sus supervisores inmediatos. Utilizaron como muestra a 401 directivos de una organización financiera que tenían que rellenar AEs convencionales y FBSA. La diferencia entre ambas radicaba en las instrucciones. Las AEs convencionales se basaban en lo que ellos pensaban de su desempeño y las FBSA en el *feedback* que habían recibido del supervisor. Pasados dos meses después de recibir las AEs, se solicitaron a los supervisores, las evaluaciones correspondientes a estos directivos. Todas tenían un formato de respuesta tipo Likert de siete puntos para cinco dimensiones del desempeño (cantidad, calidad, eficiencia, resolución de problemas y adaptatividad). Los resultados mostraron que existía una relación mucho más estrecha entre FBSA y las evaluaciones del supervisor que entre las AEs convencionales y las del supervisor. Con respecto a la tendencia de los sujetos a sobrevalorarse en sus AEs, los resultados mostraron que había poca sobrevaloración positiva en las AEs cuando existía un alto grado de *feedback* por parte de los superiores. Es decir, los empleados que reciben poco *feedback* de sus supervisores creen que sus propias capacidades son más altas que aquéllos que obtienen mucho *feedback*.

Las AEs también pueden jugar un papel muy importante como ayuda a los sistemas

tradicionales de evaluación formal. Así, DeGregorio y Fisher (1988) evaluaron las reacciones de los subordinados al *feedback* que se había dado de cuatro maneras diferentes. Cien estudiantes recibieron *feedback* unilateral, de arriba hacia abajo, *feedback* del supervisor con participación del subordinado en la discusión y dos formas más de *feedback* que incluían instrumentos de AE, completados previamente, para una discusión sobre la ejecución. En la tercera condición, la AE no fue explícitamente discutida, mientras en la cuarta constituyó el centro de discusión. Todos los métodos participativos produjeron percepciones mucho más positivas de los subordinados que los métodos unilaterales, aunque ninguno de ellos fue consistentemente superior. Teniendo esto en cuenta, parece que para mejorar las AEs, además de *feedback*, es importante la participación en las discusiones del desempeño.

También la precisión de las AEs es un elemento importante del trabajo directivo. Para realizar con éxito ese trabajo, el directivo, entre otras cosas, tiene que tener la capacidad de evaluar su trabajo de manera precisa, y para ello necesita conocer cómo lo realiza de acuerdo a los criterios establecidos. El trabajo directivo es complejo y ambiguo. Además se intensifica según se asciende en la jerarquía organizacional. Esta complejidad hace difícil precisar lo que los directivos deberían hacer en un momento dado. Así, los mecanismos de control tradicionales como las descripciones de puestos, procedimientos de funcionamiento fijos y los sistemas de evaluación del desempeño formales pueden controlar con poca exactitud a los directivos. Teniendo esto en cuenta, parecen necesarias actividades de autorregulación para lograr el control y las acciones coordinadas.

La investigación sobre autodirección se ha centrado generalmente en el control de conductas discretas, específicas, medibles objetivamente en situaciones en las que la única evaluación que sucede es la del individuo cuya conducta está siendo autocontrolada. Además, la evaluación que hace la organización de la efectividad directiva a menudo descansa, al menos en parte, en los juicios subjetivos de otros (Mills, 1983), por lo que la autorregulación según las propias observaciones del directivo no es suficiente para lograr la efectividad y se deben de incorporar otros juicios subjetivos. Ashford y Tsui (1991) sugieren que puede existir una autorregulación en el trabajo diferente, más interpersonal que aquélla que se considera normalmente en la literatura de la autodirección (Luthans y Davis, 1979; Luthans y Kreitner, 1985; Manz y Sims, 1980).

El concepto de Ashford y Tsui (1991) de la autorregulación se basa, como las AEs, en el marco de la teoría del control y del interaccionismo simbólico (Ashford, 1989). Desde esta perspectiva, los directivos en primer lugar adoptan criterios o metas que desean conseguir; en segundo lugar, buscan información y *feedback* de las fuentes sociales como superiores, subordinados y compañeros, todos ellos jueces importantes para los directivos (Tsui, 1984), para poder contrastar sus conductas con los criterios establecidos; y por último, llevan a cabo acciones para reducir cualquier discrepancia que se detecte. El objetivo regulador de los directivos es minimizar la discrepancia entre los criterios y sus conductas, por lo que, una vez que las metas han sido establecidas, los directivos pueden usar el *feedback* disponible o buscar *feedback* adicional para valorar

cómo otros perciben sus conductas. De esta manera, la búsqueda de *feedback* sería la cuestión esencial para el proceso de detección de discrepancias, por lo que constituirá también el aspecto central del marco en el que se inscribe la autorregulación. Ashford y Tsui (1991) centran la investigación en el papel de la búsqueda activa de *feedback*. Como ya habían argumentado previamente Ashford y Cummings (1983), los individuos que buscan activamente *feedback* llevarán a cabo un trabajo mejor que los que no lo buscan activamente, ya que tendrán más estrategias para corregir las conductas que se desvíen de la trayectoria adecuada para alcanzar las metas establecidas. A pesar de esta argumentación, se considera que la búsqueda de *feedback* no es un proceso sencillo, sino que el tipo de *feedback* y el método usado en la búsqueda afectarían la calidad o la precisión de la información adquirida. Además, el proceso se complica si se tienen en cuenta las diferencias de poder y las relaciones estructurales entre los directivos y los jueces o evaluadores, es decir, las fuentes de esa información.

La investigación llevada a cabo por Ashford y Tsui (1991) considera a los directivos como agentes activos que dirigen su ambiente de trabajo, incluyendo la solicitud de *feedback* de aquéllos que son partes importantes de sus estructuras sociales. Pretenden investigar la influencia de la búsqueda activa de *feedback* sobre la precisión de las AEs, tomando éstas como un elemento más de la eficacia directiva, para lo que diseñaron un estudio de campo en el que participaron 387 ejecutivos de nivel medio de una empresa pública de servicios, y 2.447 jueces (345 superiores, 1.056 compañeros y 1.046 subordinados), utilizando

como variables dependientes, el grado de precisión del conocimiento del directivo sobre cómo los jueces evalúan su desempeño, y el juicio de los jueces sobre el desempeño general de los directivos. Las variables independientes fueron dos, el tipo de *feedback* que se tienden a buscar (positivo o negativo) y la estrategia de búsqueda de *feedback* que utilizan (indagación o control). Para medir la tendencia positiva o negativa se utilizaron seis ítems en una escala de respuesta de 5 puntos para los jueces. Para medir las estrategias de *feedback* se utilizaron 14 ítems en una escala de respuesta de 5 puntos adaptados de Ashford (1986) y que también contestaron los jueces. Los resultados sugieren que aunque la tendencia a buscar *feedback* positivo no perjudica a los directivos, sin embargo, la búsqueda de *feedback* negativo parece estar relacionada con un conocimiento más preciso de cómo otros evalúan su trabajo. Un conocimiento impreciso del trabajo implica claramente ciertos costes ya que los directivos no conseguirán influir en las demandas de los jueces si no pueden evaluar de manera precisa como éstos responden o evalúan su trabajo. Las consecuencias que se pueden derivar de esto es que se establezcan metas poco realistas, se pierdan esfuerzos o se fracase al tomar las acciones adecuadas. Buscar *feedback* negativo y controlar las indicaciones relevantes parece que se asocia a un beneficio social, y ambas están relacionadas positivamente con la percepción de la efectividad general. Por el contrario, buscar *feedback* positivo y controlar indicadores indirectos o menos relevantes, parece que conlleva algunos costes sociales, y está negativamente relacionado con la opinión de las fuentes sobre la efectividad general de los directivos.

Respecto a las estrategias de búsqueda de *feedback*, los resultados que encuentran Ashford y Tsui (1991) indican que las estrategias de indagación están positivamente relacionadas con el conocimiento preciso de las evaluaciones de una de las fuentes, los subordinados, mientras que el control no estaba relacionada con ninguna de las fuentes. Pudiera ser que las diferentes estrategias de búsqueda de *feedback* requieran diferentes tipos de inferencia más que diferentes cantidades de inferencia. Para explicar la precisión, los autores sugieren que puede que se requieran otro tipo de variables además de la inferencia, como pueden ser el tipo de indicadores ambientales que buscan los individuos, el conocimiento de sí mismo o la habilidad para el autocontrol que tengan los buscadores de *feedback*, la precisión con la que interpretan el *feedback* que obtienen, o la frecuencia de las interacciones con las fuentes.

En cuanto a los resultados sobre las fuentes del *feedback*, podemos decir que son varios los factores que afectan a la selección de la fuente por parte del buscador de *feedback*. Relacionando las fuentes del *feedback* con el signo del mismo, se considera que es importante el *feedback* de los superiores, tanto negativo como positivo, para corregir el desempeño y para aumentar su confianza, respectivamente, mientras que con sus compañeros quieren mantener una buena imagen ya que normalmente compiten con ellos. Con respecto a los subordinados ocurría lo contrario, lo buscarían si esto ayuda a una imagen de responsabilidad e interés.

Los resultados de Ashford y Tsui (1991) indicarían que si el objetivo de la autorregulación de los directivos es con-

seguir un conocimiento preciso de cómo los jueces ven su trabajo, los directivos deberían centrarse en buscar *feedback* negativo más que positivo y además no deberían preocuparse por el tipo de estrategia que utilizan para la búsqueda ya que ninguna de ellas parece tener más precisión que las demás. También se muestra que la Conducta de búsqueda de *feedback* se asocia con la precisión con la que los directivos conocen las opiniones de otros en su trabajo y con las opiniones de la efectividad general de los directivos. Además, varía según las diferentes fuentes de *feedback*. Parece que los directivos buscan más *feedback* de sus superiores que de sus compañeros o subordinados, lo que estaría dentro de la lógica del *impression management*, según la cual los directivos quieren resaltar su desempeño positivo entre los compañeros y dar una imagen de responsabilidad como jefes ante sus subordinados.

En definitiva, la búsqueda activa de *feedback* es un paso importante para el proceso de autorregulación según el cual los directivos controlarían las opiniones de varios jueces, facilitando su efectividad directiva, lo que incluye una mayor precisión de sus AEs al utilizar diferentes estrategias y buscando diferentes tipos de *feedback* dependiendo de las fuentes.

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente mencionado, el objetivo de la presente investigación es evaluar la distancia o grado de asociación entre las evaluaciones del supervisor y las AEs del desempeño, es decir, la precisión de las AEs, según los distintos contextos de *feedback* laboral, en función de las distintas fuentes y de su señal.

## 2. MÉTODO

### Participantes

La muestra está compuesta por 775 trabajadores (personal laboral y funcionario) de un Ayuntamiento asturiano, siendo los cuestionarios válidos 661, de los que el 68.7% eran varones y el 31.3% mujeres y cuyas edades estaban comprendidas entre 21 y 64 años con una media de edad de 39.93 años y una D.T. de 10.04. Con respecto al estado civil, el 23.2% estaba soltero, el 70.1% casado y el 6.7% en otra situación. El 90.4% de los participantes tenían contrato fijo. La antigüedad media en la empresa era de 9.39 años con una D.T. de 7.86, siendo la antigüedad media en el puesto de trabajo de 7.18 años con una D.T. de 6.8. Con respecto al nivel de estudios, el 3.3% no tenían estudios, el 30.8% tenían estudios primarios, el 20.9% E.G.B., el 28.8% estudios medios, el 7.0% diplomatura universitaria y el 8.7% licenciatura universitaria. El total de puestos diferentes es de 72.

Participaron la totalidad de las organizaciones que componen el ayuntamiento (Empresa Municipal de Limpieza, la Empresa Municipal de Transportes, Empresa Municipal de Aguas, Fundaciones y Patronatos Municipales, Colegios, Bomberos, Policía Municipal y Personal del propio Ayuntamiento).

### Variables

a) Seis escalas del *Feedback* laboral: Organización/Supervisor positivo, Organización/Supervisor negativo, Compañeros positivo, Compañeros negativo, Tarea/Self positivo y Tarea/Self negativo.

b) Evaluaciones del supervisor, Autoevaluaciones de los trabajadores y diferencias entre ambas en las siguientes dimensiones: Cantidad de trabajo, Calidad de trabajo, Asiduidad y puntualidad, Capacidad para realizar el trabajo, Espíritu de colaboración y Puntuación general.

#### **Instrumentos de medida**

a) Para la medida del *feedback* laboral, se ha utilizado el Cuestionario «Job *Feed-back* Survey» de Herold y Parsons (1985) en su versión española (García, A. y Ovejero, A. 1998, en prensa) que consta de 55 ítems en una escala de respuesta tipo Likert de cinco puntos.

b) Para la evaluación del desempeño, se ha utilizado la Escala de Evaluación del Desempeño para el propio sujeto y supervisores, elaborada por los investigadores. Se ha utilizado una escala gráfica que se presenta en forma de rangos o niveles de desempeño (en este caso cinco intervalos) referidos a cada rasgo o dimensión del puesto: Calidad de trabajo, Cantidad de trabajo, Asiduidad y puntualidad, Capacidad para realizar el trabajo, Espíritu de colaboración y la Opinión general sobre el trabajo que realiza. La clasificación consiste en las puntuaciones en cada rasgo o ítem de la escala, que en este caso funcionaría como una evaluación con criterios múltiples, en la línea de la utilizada por Becker y Klimoski (1989). También se puede obtener una puntuación global, que sería la media del total de las puntuaciones. En todos los casos quedó claro que la evaluación del desempeño, no tenía fines retributivos. Se evalúan desempeños y no resultados, en la línea apuntado por Quijano (1992).

#### **Procedimiento**

Se firmó un contrato de colaboración con el Ayuntamiento, donde se especificaban los términos del acuerdo y prestaciones por ambas partes. El Ayuntamiento ofreció su colaboración y puso a nuestra disposición las personas adecuadas para sus contactos con los trabajadores de las distintas organizaciones y la coordinación de dichos contactos y sesiones de aplicación. Por su parte los investigadores se comprometieron a entregar, al finalizar la recogida de datos, un informe general de los resultados obtenidos en las diferentes organizaciones que forman el ayuntamiento, para su posterior análisis y puesta en marcha de las mejoras pertinentes. Los responsables del ayuntamiento no tendrían acceso a las respuestas individuales. Por ello se estableció que una única persona acudiese personalmente a todas las visitas necesarias para la recogida de datos, que se llevó a cabo durante siete meses dentro de la jornada laboral, incluyendo todos los turnos. El tiempo aproximado de cumplimentación fue de una hora.

Para que los supervisores cubrieran las evaluaciones del rendimiento de sus subordinados, se tenía una entrevista con dichos supervisores en la que cubrían las hojas correspondientes. Esto podía realizarse en el momento de la entrevista, o en otros casos, se les entregaban las mismas y se pasaban a recoger más tarde.

#### **ANÁLISIS DE DATOS**

Para conseguir los objetivos se han realizado diversos t-test, Correlación de Pearson, así como diversos Análisis de

Varianza y Análisis Discriminante. El paquete estadístico utilizado fue el SPSS+ para PC.

**Resultados**

Se presentan los resultados de los análisis realizados para evaluar la distancia o grado de asociación entre las evaluaciones de supervisor y las AEs del desempeño, así como para establecer la posible relación entre el grado de precisión que tienen los sujetos para evaluarse y el *feedback* positivo o negativo que perciben los sujetos de cada una de las fuentes.

**Diferencia de medias entre evaluadores**

En un primer momento, se ha hallado la diferencia de medias aplicando un t-test para muestras relacionadas o dependientes, para ver si existen diferencias entre las evaluaciones del supervisor y las del propio trabajador (AEs). Dicha prueba se ha aplicado en cada una de las dimensiones que componen la evaluación del trabajo y en la puntuación total, que es la suma de las seis dimensiones que componen la prueba, a saber, Calidad, Cantidad, Asiduidad y puntuali-

*Tabla 1*  
Diferencia de medias entre AEs y Evaluaciones del supervisor

DIMENSIONES DE EVALUACION		MEDIA	D.T.	t	df	P
Calidad del trabajo	- Autoevaluación	3.87	.91	1.76	393	.079
	- Eval. Superior	3.78	.89			
Cantidad de trabajo	- Autoevaluación	3.61	.86	4.88	393	.000
	- Eval. Superior	3.34	.82			
Asiduidad y puntualidad	- Autoevaluación	4.41	.64	.73	392	.464
	- Eval. Superior	4.35	.76			
Capacidad para realizar el trabajo	- Autoevaluación	4.17	.90	4.23	392	.000
	- Eval. Superior	3.98	.68			
Espíritu de colaboración	- Autoevaluación	4.51	.69	10.33	390	.000
	- Eval. Superior	3.91	.97			
Opinión general sobre el trabajo que realiza	- Autoevaluación	3.68	.84	.29	390	.772
	- Eval. Superior	3.64	.83			
Puntuación total	- Autoevaluación	4.04	.87	3.04	381	.000
	- Eval. Superior	3.85	.66			



dad, Capacidad para realizar el trabajo, Espíritu de colaboración y Opinión general, dividido entre el número de dimensiones. Los resultados se muestran en la Tabla 1.

En todos los casos, las AEs son más favorables que las evaluaciones de los superiores, es decir, los trabajadores son más benevolentes que sus supervisores a la hora de juzgar su propio trabajo. En tres de los casos, esas diferencias no han sido significativas (con una prueba de dos colas), en «calidad del trabajo», «Asiduidad y puntualidad» y «opinión general». Las mayores diferencias se han encon-

trado en «Espíritu de colaboración», es decir los trabajadores creen que tienen siempre una buena disposición para colaborar, mientras que sus supervisores, creen que colaboran pero no de una manera tan llamativa.

**Correlación entre las dos fuentes de evaluación**

La matriz de correlaciones entre las AEs y las evaluaciones del superior en cada una de las dimensiones se presentan en la Tabla 2. Pueden apreciarse correlaciones significativas entre todas las AEs y tam-

Tabla 2  
Matriz de correlaciones

	AE1	AE2	AE3	AE4	AE5	AE6	AE7TOT	ES1	ES2	ES3	ES4	ES5	ES6	ES7TOT
AE1	-													
AE2	.28**	-												
AE3	.22**	.27**	-											
AE4	.30**	.31**	.32**	-										
AE5	.28**	.31**	.31**	.23**	-									
AE6	.38**	.44**	.31**	.44**	.30**	-								
AE7TOT	.68**	.68**	.57**	.61**	.57**	.78**	-							
ES1	.06	.08	.09	.09	.00	.16*	.12*	-						
ES2	.04	.13*	.02	.02	.01	.13*	.11*	.67**	-					
ES3	-.01	.06	.31**	.03	-.05	.09	.11*	.20**	.82**	-				
ES4	.01	.14*	.06	.11*	-.02	.14*	.10*	.68**	.73**	.24**	-			
ES5	.07	.07	.10*	.03	.00	.18**	.15*	.61**	.69**	.39**	.43**	-		
ES6	.08	.13*	.07	.08	.02	.21**	.15*	.30**	.73**	.48**	.63**	.66**	-	
ES7TOT	.06	.12*	.14*	.07	.01	.20**	.16*	.87**	.84**	.59**	.73**	.80**	.80**	-

\*= p < .05 \*\*= p < .001 (con una prueba de dos colas)

bién entre todas las evaluaciones del superior. Además de ello, también pueden observarse correlaciones muy significativas entre las autoevaluaciones (AE) y las evaluaciones del supervisor (ES) en las dimensiones «Asiduidad y puntualidad» (AE3 y ES3) y «Opinión general» (AE6 y ES6) confirmando los resultados del t-test.

Las correlaciones entre puntuaciones de las dos fuentes en la misma dimensión, reflejan el acuerdo entre los evaluadores y se muestran en **negrita**. Además de la dos dimensiones ya mencionadas, se obtienen correlaciones significativas en las dimensiones «Cantidad de trabajo» (AE2 y ES2) «Capacidad para realizar el trabajo» (AE4 y ES4) y la «Puntuación total» (AE7 y ES7). No se obtienen correlaciones significativas en dos de las dimensiones «Calidad de trabajo» (AE1 y ES1) y «Espíritu de colaboración» (AE5 y ES5).

**Grado de precisión de las AEs**

Para determinar la precisión de las AEs se ha hallado la diferencia entre las AEs y las evaluaciones del supervisor (AEs - evaluaciones del supervisor). Los resultados pueden apreciarse en la Tabla 3. Hay que tener en cuenta que el rango de respuesta en cada una de las dimensiones es 1 a 5 puntos, por lo que las diferencias pueden oscilar de 0 a 4 puntos.

Para poder interpretar adecuadamente estos datos se hace necesario tener en cuenta que las diferencias negativas se refieren a sobrevaloraciones por parte de los superiores, y las diferencias positivas a sobrevaloraciones por parte de los propios trabajadores, es decir los trabajadores se evalúan más alto de lo que lo hace su supervisor. La puntuación «0» significa que no hay ninguna diferencia entre ambas

*Tabla 3*  
Diferencias entre las AEs y las evaluaciones del supervisor

Diferencia entre Evaluaciones	Calidad de trabajo	Cantidad de trabajo	Asiduidad y puntualidad	Capacidad para realizar el trabajo	Espíritu de colaboración	Opinión general
-4	.5					
-3	.8		.5			.3
-2	6.1	5.3	.5	.5	2.6	5.6
-1	23.6	15.3	23.4	15	12.3	25.6
0	34.3	43.7	68.9	56.2	34.8	38.4
1	21.1	19.3	20.6	23.9	29.9	22.3
2	11.4	15	3.8	4.8	14.3	6.9
3	2	1	.3	.3	5.9	1
4	.3	.3		.3	.9	

evaluaciones. El número de sujetos que corresponde en cada casilla se presenta en tanto por ciento.

Como puede observarse, las dimensiones en las que un mayor número de sujetos coinciden totalmente con las evaluaciones del supervisor (diferencia igual a cero) son «Capacidad para realizar el trabajo» (55.2%) y «Asiduidad y puntualidad» (50.9%). Las dimensiones en las que menos sujetos coinciden son «Calidad del trabajo» (34.3%) y «Espíritu de colaboración» (34.8%). Es en esta dimensión en la que un mayor número de sujetos (41.1%) tienen diferencias positivas, es decir, se evalúan más alto de lo que lo hace su supervisor. Las dimensiones en las que hay más diferencias negativas, es decir que los supervisores evalúan más alto de lo que lo hacen los propios sujetos, son «Opinión general del trabajo que realiza» (31.5%) y «Calidad de trabajo» (31%).

#### **Diferencias en la precisión de las AEs en función del *feedback***

Para investigar si hay diferencias en la precisión en las AEs en función de la frecuencia de *feedback* que percibe un trabajador, se han realizado diversos Análisis de Varianza. Se han utilizado como variables dependientes, la precisión de las evaluaciones en cada una de las dimensiones (entre «0» y «4» puntos). Se han usado las diferencias de evaluación absolutas, es decir, independientemente de que el signo de la diferencia sea positivo o negativo, ya que lo que nos interesa es la distancia entre la evaluación del propio sujeto y la del supervisor. Cuanta menos distancia

haya, más precisa será la evaluación. La frecuencia de *feedback* se ha utilizado como variable independiente. En este caso, se han dividido las puntuaciones obtenidas en dos grupos, 50% con menor frecuencia de *feedback* (grupo 1) y 50% con mayor frecuencia de *feedback* (grupo 2) para las 6 dimensiones del mismo. Los resultados pueden apreciarse en la Tabla 4. En la mayoría de los casos, no existen diferencias significativas en la precisión de las AEs de los trabajadores con más y menos frecuencia de *feedback*. Las diferencias más significativas se han dado en *feedback* de la organización negativo, para las dimensiones de «Calidad de trabajo», «Espíritu de colaboración» y la «Puntuación general».

En todos estos casos, aquellos sujetos que relatan más *feedback* negativo, son menos precisos en sus evaluaciones que los sujetos que relatan menos *feedback* negativo.

En *feedback* de la «Organización/supervisor positivo», las diferencias de medias son significativas en el caso del «Espíritu de colaboración» y «Opinión general», donde los sujetos bajos en *feedback* son menos precisos que los altos.

En *feedback* de los «Compañeros positivos» las diferencias significativas se dan sólo en el caso de «Opinión general», donde aquellas personas que puntúan bajo en *feedback*, son más precisas que los altos en *feedback*.

En el caso del *feedback* de los «Compañeros negativos» y «Tarea/Self positivo» no existen diferencias significativas en ninguna de las dimensiones de la evaluación.

Para el *feedback* de la «Tarea/Self negativo», se dan diferencias significativas en el caso de «Asiduidad y puntuali-

dad», siendo los trabajadores que relatan menos *feedback* negativo, los más precisos.

Tabla 4  
Diferencia de medias en la precisión de las puntuaciones entre trabajadores con más y menos frecuencia de *feedback*

FEEDBACK	EVALUACION DEL DESEMPEÑO	N	F	p	MEDIAS	
					1	2
ORGANIZACION SUPERVISOR POSITIVO	Calidad del trabajo	341	.434	.423	.57	.58
	Cantidad de trabajo	341	.430	.428	.73	.79
	Asiduidad y puntualidad	341	.491	.424	.51	.57
	Capacidad para el trabajo	326	.500	.334	.46	.53
	Espíritu de colaboración	326	1.024	.424	1.04	.82
	Opinión general	136	4.588	.423	.61	.69
ORGANIZACION SUPERVISOR NEGATIVO	Calidad del trabajo	363	13.433	.000	.76	1.18
	Cantidad de trabajo	363	1.024	.310	.71	.79
	Asiduidad y puntualidad	343	.821	.323	.51	.57
	Capacidad para el trabajo	356	.025	.421	.51	.50
	Espíritu de colaboración	326	6.827	.406	.82	1.29
	Opinión general	226	.028	.355	.75	.76
COMPAÑEROS POSITIVO	Calidad del trabajo	346	.111	.739	.69	.62
	Cantidad de trabajo	346	1.663	.124	.73	.82
	Asiduidad y puntualidad	346	.074	.785	.53	.56
	Capacidad para el trabajo	341	.470	.428	.50	.53
	Espíritu de colaboración	341	2.043	.023	.69	.82
	Opinión general	341	4.523	.423	.71	.81
COMPAÑEROS NEGATIVO	Calidad del trabajo	349	.123	.716	.69	.61
	Cantidad de trabajo	349	.316	.299	.74	.73
	Asiduidad y puntualidad	349	1.764	.185	.50	.59
	Capacidad para el trabajo	342	.004	.377	.51	.50
	Espíritu de colaboración	342	1.207	.273	.66	.98
	Opinión general	342	.719	.460	.77	.71
TAREA/SELF POSITIVO	Calidad del trabajo	334	1.456	.228	.66	.68
	Cantidad de trabajo	334	3.229	.021	.68	.84
	Asiduidad y puntualidad	334	.023	.429	.54	.55
	Capacidad para el trabajo	329	2.227	.028	.42	.57
	Espíritu de colaboración	329	.309	.426	.68	.65
	Opinión general	329	.721	.326	.78	.82
TAREA/SELF NEGATIVO	Calidad del trabajo	328	.583	.446	.66	.66
	Cantidad de trabajo	328	.789	.287	.78	.71
	Asiduidad y puntualidad	328	4.512	.024	.46	.60
	Capacidad para el trabajo	323	.074	.785	.48	.50
	Espíritu de colaboración	323	2.752	.186	.69	1.11
	Opinión general	323	.289	.423	.79	.73

Nota: 1 = Bajo en *feedback*; 2 = Alto en *feedback*

**Análisis Discriminante para la precisión de las AEs y *feedback***

También se han realizado varios Análisis Discriminantes, utilizando las puntuaciones de *feedback* en las seis escalas del cuestionario, como variables predictoras de la precisión en las evaluaciones. Los grupos de clasificación que se han establecido para el grado de precisión, son tres: los que tienen como diferencia entre las AEs y las del supervisor «0», es decir ninguna, los que tienen un «1» de diferencia entre las evaluaciones, y los que tienen más de un punto de diferencia, que en este caso han recibido el valor «2». Esto se ha realizado para cada una de las dimensiones de la evaluación del rendimiento y para la puntuación total, que en este caso se agrupó de la siguiente manera: a los que tenían

una diferencia de «0-1» puntos se les asignó el grupo «0», a los que tenían una diferencia de «2-3» puntos se les asignó el grupo «1» y a los que tenían una diferencia de «4-16» puntos se les asignó el grupo «2». Al tener tres grupos, la probabilidad de agrupación correcta de la que se parte es de .33 (en todos los casos se han utilizado los coeficientes estandarizados para conocer la importancia relativa de cada variable discriminante respecto al resto en la función discriminante).

Para la variable dependiente Calidad del trabajo, los resultados de los análisis (véase Tabla 5) nos muestran dos funciones discriminantes de las que la primera explica el 77.96% de varianza intergrupo y la segunda el 22.04%. La variable que más pesa en la primera función es «Organización/Supervi-

Tabla 5  
Análisis discriminante (calidad de trabajo)

FUNCIÓN 1		FUNCIÓN 2	
Organización/supervisor negativo	1.133	Tareas/self positivo	1.048
		Compañeros negativos	.694
		Organización/Supervisor positivo	-.597

  

GRUPO	No. CASOS	0	1	2
0	100	83 (83%)	27 (27%)	20 (20%)
1	130	46 (35.4%)	47 (36.3%)	37 (28.5%)
2	55	18 (32.7%)	12 (21.8%)	25 (45.5%)
No agrupados	190	65 (34.2%)	53 (27.9%)	72 (37.9%)
Casos clasificados correctamente: 43.86%				

sor negativo» (1.13). Las que más pesan en la segunda función son «Tarea/Self positivo» (1.05), «Compañeros negativos» (.69) y «Organización/ Supervisor positivo» (-.60). Los resultados de clasificación con estas funciones nos dan que de los 285 casos utilizados están correctamente clasificados el 43.86%. El grupo mejor clasificado es aquel en el que los trabajadores no tienen ninguna diferencia en las evaluaciones (53.0%), seguido por el que más diferencias tiene (45.5%) y por último el grupo cuya diferencia en las evaluaciones era de uno (36.2%). Parece que la escala de *feedback* «Organización/Supervisor negativo» y «Tarea/Self positivo» son las que mejor discriminan entre los sujetos más o menos precisos en la evaluación de «Calidad del trabajo».

Para Cantidad de trabajo, los resultados de los análisis nos muestran (véase Tabla 6) dos funciones discriminantes de las cuales la primera explica el 66.35% de varianza intergrupo y la segunda el 33.65%. Las variables que más pesan en la primera función son «Organización/Supervisor negativo» (.78), «Compañeros positivos» (.58) y «Organización/Supervisor positivo» (.40). Las que más pesan en la segunda función son «Organización/Supervisor negativo» (-.81), «Organización/Supervisor positivo» (.63) y «Tarea/Self negativo» (.46). Los resultados de clasificación con estas funciones nos dan que de los 285 casos usados están correctamente clasificados el 44.21%. El grupo mejor clasificado es aquel en el que los trabajadores no tienen ninguna diferencia en las evaluaciones (47.7%), seguido por el grupo que más diferencias tiene (42.0%) y por último el grupo cuya diferencia en

Tabla 6  
Análisis discriminante (calidad de trabajo)

FUNCION 1		FUNCION 2	
Organización/supervisor negativo	.78	Organización/supervisor negativo	-.81
Compañeros positivos	.58	Organización/supervisor positivo	.63
Organización/supervisor positivo	.40	Tarea/self negativo	.46

  

GRUPO	No. CASOS	0	1	2
0	130	62 (47.7%)	38 (29.2%)	30 (23.1%)
1	105	36 (34.3%)	43 (41%)	26 (24.8%)
2	50	15 (30%)	14 (28%)	21 (42.0%)
No agrupados	190	67 (34.2%)	33 (28.9%)	70 (36.8%)
Casos clasificados correctamente: 44.21%				

las evaluaciones era de uno (41.0%). Las escalas que mejor contribuyen a discriminar la precisión de las AEs en «Cantidad de trabajo», serían el *feedback* que proviene de la organización y supervisor tanto positivo como negativo y compañeros positivos.

Para Asiduidad y puntualidad los resultados de los análisis nos muestran (véase Tabla 7) dos funciones discriminantes de las cuales la primera explica el 56.39% de varianza intergrupo y la segunda el 43.61%. Las variables que más pesan en la primera función son «Organización/supervisor positivo» (.74), «Tarea/self negativo» (-.68), «Compañeros positivos» (-.47) y «Tarea/self positivo» (.32). Las que más pesan en la segunda función son «Tarea/self positivo»

(.75), «Organización/supervisor negativo» (.50), «Organización/supervisor positivo» (-.44) y «Compañeros positivos» (.42). Los resultados de clasificación con estas funciones nos dan que de los 284 casos usados, están correctamente clasificados el 36.27%. El grupo mejor clasificado es aquél cuya diferencia en las evaluaciones era de uno (43.7%), seguido por el grupo que más diferencias tiene (42.9%) y por último el grupo en el que los trabajadores no tienen ninguna diferencia en las evaluaciones (29.2%). En este caso parece que el *feedback* no ayuda a discriminar demasiado entre sujetos que realizan AEs más o menos precisas de «Asiduidad y puntualidad», quizás, porque en esta dimensión no había grandes diferencias entre las AEs y la evaluación del supervisor.

Tabla 7  
Análisis discriminante (Asiduidad y puntualidad)

FUNCION 1		FUNCION 2	
Organización/supervisor positivo	.74	Tarea/self positivo	.75
Tarea/self negativo	-.68	Organización/supervisor negativo	.50
Compañeros positivos	-.47	Organización/supervisor positivo	-.44
Tarea/self positivo	.32	Compañeros positivo	.42

  

GRUPO	No. CASOS	0	1	2
0	144	42 (29.2%)	50 (34.7%)	52 (36.1%)
1	126	26 (20.6%)	88 (43.7%)	45 (35.7%)
2	14	3 (35.7%)	3 (21.4%)	6 (42.9%)
No agrupados	191	71 (37.2%)	60 (31.4%)	60 (31.4%)
Casos clasificados correctamente: 36.27%				

Respecto a Capacidad para realizar el trabajo, los resultados de los análisis nos muestran (véase Tabla 8) dos funciones discriminantes de las cuales la primera explica el 68.50% de varianza intergrupo y la segunda el 31.50%. Las variables que más pesan en la primera función son «Organización/supervisor positivo» (.75), «Tarea/self negativo» (.55), «Organización/supervisor negativo» (-.52) y «Compañeros positivos» (-.45). Las que más pesan en la segunda función son «Organización/supervisor negativo» (1.05), «Compañeros negativos» (-.77) y «Organización/supervisor positivo» (.48). Los resultados de clasificación con estas funciones nos dan que de los 283 casos usados, están correctamente clasificados el

43.46%. El grupo mejor clasificado es aquél cuya diferencia en las evaluaciones era de uno (48.1%), seguido por el grupo en el que los trabajadores no tienen ninguna diferencia en las evaluaciones (40%) y de manera similar, el grupo que más diferencias tiene (40.6%). Estos datos parecen indicar que el *feedback* que se recibe de las diversas fuentes tiene cierta capacidad para discriminar entre los sujetos más o menos precisos, especialmente para aquéllos que han tenido una diferencia de un punto.

Respecto a Espíritu de colaboración, los resultados de los análisis nos muestran (véase Tabla 9) dos funciones discriminantes de las cuales la primera explica el 66.20% de varianza intergrupo y la segunda el 33.80%.

Tabla 8  
Análisis discriminante (Capacidad para realizar el trabajo)

FUNCION 1		FUNCION 2	
Organización/supervisor positivo	.75	Organización/supervisor negativo	1.05
Tarea/self negativo	.55	Compañeros negativo	-.77
Organización/supervisor negativo	-.52	Organización/supervisor positivo	.48
Compañeros positivos	-.45		

GRUPO	No. CASOS	0	1	2
0	160	65 (40.6%)	54 (33.8%)	41 (25.6%)
1	108	35 (32.4%)	32 (48.1%)	21 (19.4%)
2	15	3 (20.0%)	6 (40%)	6 (40%)
No agrupados	192	56 (29.2%)	56 (34.4%)	70 (36.5%)
Casos clasificados correctamente: 43.46%				



Las variables que más pesan en la primera función son «Organización/supervisor negativo» (.91) y «Organización/supervisor positivo» (-.40). Las que más pesan en la segunda función son «Tarea/self positivo» (.91), «Tarea/self negativo» (-.55) y «Organización/supervisor negativo» (.43). Los resultados de clasificación con estas funciones nos dicen que, de los 282 casos usados, están correctamente clasificados el 44.68%. El grupo mejor clasificado es aquel en el que los trabajadores no tienen ninguna diferencia en las evaluaciones (50.5%), seguido por el grupo cuya diferencia en las evaluaciones era de uno (43.6%) y por último, el grupo que más diferencias tiene (37.5%). En este caso, el *feedback* de la organización tanto positivo como negativo, parece discriminar mejor que en ningún otro, entre los sujetos que han rea-

lizado AEs precisas y los que no. Hay que señalar que en esta dimensión, es en la que se han encontrado mayores discrepancias entre las AEs y las evaluaciones del supervisor.

Respecto a Opinión general, los resultados de los análisis nos muestran (véase Tabla 10) dos funciones discriminantes de las que la primera explica el 71.71% de varianza intergrupo y la segunda el 28.29%. Las variables que más pesan en la primera función son «Organización/supervisor negativo» (.85), «Compañeros positivos» (.73), «Organización/supervisor positivo» (-.65) y «Compañeros negativos» (-.53). Las que más pesan en la segunda función son «Compañeros positivos» (.80), «Tarea/self positivo» (-.71), «Organización/supervisor negativo» (-.60) y «Com-

Tabla 9  
Análisis discriminante (Espíritu de colaboración)

FUNCION 1		FUNCION 2	
Organización/supervisor negativo	.91	Tarea/self positivo	.91
Organización/supervisor positivo	-.40	Tarea/self negativo	-.55
		Organización/supervisor negativo	.43

  

GRUPO	No. CASOS	0	1	2
0	101	51 (50.5%)	31 (30.7%)	19 (18.8%)
1	117	38 (32.5%)	51 (43.6%)	28 (23.9%)
2	64	22 (34.4%)	18 (28.1%)	24 (37.5%)
No agrupados	193	61 (31.6%)	62 (32.1%)	70 (36.6%)
Casos clasificados correctamente: 44.68%				

pañeros negativos» (.43). Los resultados de clasificación con estas funciones nos dicen que, de los 285 casos usados, están correctamente clasificados el 39.65%. El grupo mejor clasificado es aquél en el que los trabajadores tienen más diferencias (48.5%), seguido por aquél en el que no tienen ninguna diferencia en las evaluaciones (46.2%) y por último, el grupo cuya diferencia en las evaluaciones era de uno (32.9%). En este caso, parece que el *feedback* no ayuda a discriminar demasiado bien entre las AEs precisas y las que no lo son, ya que el porcentaje de casos bien clasificados es bajo. En todo caso, las fuentes que más ayudarían son la organización/supervisor y los compañeros. Es interesante señalar que en esta dimensión no se han

encontrado diferencias significativas entre las AEs y las del supervisor.

Y por último, para la Puntuación total, los resultados de los análisis nos muestran (véase Tabla 11) dos funciones discriminantes de las cuales la primera explica el 82.64% de varianza intergrupo y la segunda el 17.36%. Las variables que más pesan en la primera función son «Organización/supervisor negativo» (.77) y «Tarea/self negativo» (.48). Las que más pesan en la segunda función son «Tarea/self negativo» (.75), «Tarea/self positivo» (.75) y «Organización/supervisor negativo» (-.64). Los resultados de clasificación con estas funciones nos muestran que, de los 280 casos, están correctamente clasifica-

Tabla 10  
Análisis discriminante (Opinión general)

FUNCION 1		FUNCION 2	
Organización/supervisor negativo	.85	Compañeros positivo	.80
Compañeros positivos	.79	Tarea/self positivo	-.71
Organización/supervisor positivo	-.65	Organización/supervisor negativo	-.60
Compañeros negativo	-.52	Compañeros negativo	.43

GRUPO	No. CASOS	0	1	2
0	106	49 (46.2%)	32 (30.2%)	25 (23.6%)
1	146	53 (36.3%)	48 (32.9%)	45 (30.8%)
2	99	7 (21.2%)	10 (30.3%)	16 (48.5%)
No agrupados	190	35 (30.5%)	58 (30.5%)	74 (38.9%)
<b>Casos clasificados correctamente: 39.65%</b>				

dos el 43.93%. El grupo mejor clasificado es aquel en el que los trabajadores tenían una diferencia en las evaluaciones de dos o tres puntos (56.4%), seguido por los que tienen más diferencias (38.8%) y por último aquél cuya diferencia en las evaluaciones es cero o uno (36.4%). En este caso, parece que el *feedback* negativo es el que más ayuda a discriminar entre los sujetos que realizan AEs más o menos precisas, especialmente en el caso de aquéllos que tienen una diferencia de dos o tres puntos (grupo 1).

### 3. DISCUSION

La capacidad que tienen los sujetos para autoevaluarse de manera precisa tiene importantes implicaciones para la evaluación del desempeño (Ashford, 1989; DeGregorio y Fisher, 1988), la formación y

el tipo de *feedback* que se pueda ofrecer a los trabajadores (Herold y Parsons, 1985).

Los resultados de los análisis realizados para evaluar la precisión de la evaluaciones, así como la influencia que sobre ella pudiera tener la frecuencia de *feedback* nos sugieren en primer lugar que los trabajadores tienden a evaluarse más positivamente de lo que lo hacen sus supervisores, confirmando una vez más lo ya encontrado en otras investigaciones (Anderson, Warner y Spencer, 1984; Bass y Yammarino, 1991; Fedor, 1991; Furnham y Stringfield, 1994; Meyer, 1980; Muchinsky, 1990; Shore y Thorton, 1986; Steel y Ovalle, 1994).

Por otra parte, nuestros datos muestran discrepancias entre las evaluaciones del supervisor y las AEs, siendo las mayores las que se refieren a «Cantidad del trabajo»,

Tabla 11  
Análisis discriminante (Puntuación total)

FUNCION 1		FUNCION 2	
Organización/supervisor negativo	.77	Tareas/así negativo	.76
Tareas/así negativo	.48	Tareas/así positivo	.75
		Organización/supervisor negativo	-.64

  

GRUPO	Nº. CASOS	Φ	1	2
0	88	32 (36.4%)	32 (36.4%)	24 (27.3%)
1	94	23 (24.5%)	39 (41.5%)	18 (19.1%)
2	98	26 (26.5%)	34 (34.7%)	38 (38.8%)
No agrupados	195	52 (26.7%)	74 (37.9%)	69 (35.4%)

Casos clasificados correctamente: 43.93%

«Capacidad para realizar el trabajo» y «Espíritu de colaboración», mientras que las referidas a «Calidad del trabajo», «Asiduidad y puntualidad» y «Opinión general del trabajo que realiza», aunque existiendo, no son estadísticamente significativas.

Con respecto a la frecuencia de *feedback*, los sujetos que más *feedback* positivo perciben de la organización y supervisor se evalúan de manera significativamente más precisa en «Espíritu de colaboración» y «Opinión general». En cambio, los sujetos que más *feedback* negativo perciben de esta misma fuente, son más imprecisos en sus evaluaciones. Respecto al *feedback* que se recibe de los compañeros, sólo es relevante el positivo y sólo en la dimensión «Opinión general», en la que los sujetos dicen recibir más *feedback* son más imprecisos que los que dicen recibir menos. En cuanto al *feedback* que proviene de uno mismo y de la tarea, se han encontrado diferencias estadísticamente significativas, pero sólo en el caso del negativo. Aquellos sujetos que informan de menos *feedback* negativo son más precisos para evaluarse en la dimensión «Asiduidad y puntualidad» que los que informan de más *feedback*.

Los resultados obtenidos en los análisis discriminantes no son demasiado contundentes, sin embargo, podemos decir que las dimensiones de las AEs en las que la frecuencia de *feedback* se ha mostrado con mejor capacidad para discriminar entre los evaluadores más o menos precisos, son «Espíritu de colaboración», «Cantidad de trabajo», «Puntuación total», «Calidad del trabajo» y «Capacidad para realizar el trabajo», por orden de mayor a menor porcentaje de clasificados correctamente. Es también en estas dimensiones en las que se han encontrado diferencias significativas entre las AEs y las evaluaciones del supervisor.

En las dimensiones «Opinión general sobre el trabajo» y «Asiduidad y Puntualidad», no se han encontrado diferencias significativas entre las puntuaciones y en los análisis discriminantes ha resultado un porcentaje de grupos clasificados, sólo ligeramente superior (.36 y .39) a la probabilidad de clasificación correcta de la que se parte (.33).

Las fuente de *feedback* que ha discriminado mejor en estas dimensiones mencionadas de las AEs, ha sido en primer lugar, el *feedback* negativo de la Organización/ supervisor. Parece que es el *feedback* negativo de esta fuente el que mejor discrimina entre los trabajadores que se evalúan de acuerdo a como lo hace su supervisor y los que se distancian de esta evaluación. Igualmente, el *feedback* positivo de la Organización/ supervisor y el negativo de la Tarea y de uno mismo son las fuentes que después de la anterior, mejor diferencian entre estos sujetos.

Estos resultados estarían en la línea de lo argumentado por Eder y Fedor (1989), para quienes se tiende a buscar *feedback* de los superiores, ya que las recompensas y los castigos dependen más de ellos que de ninguna otra persona. Además son los superiores los que suelen realizar la evaluación del desempeño y, por tanto, los que nos pueden ofrecer información de por donde van sus impresiones. En cambio, entraría parcialmente en contradicción con los argumentos de Ashford y Tsui (1991) para quienes buscar *feedback* negativo, se asocia con un conocimiento más preciso de cómo otros evalúan su trabajo, ya que, en nuestro caso, los sujetos que más *feedback* negativo dicen recibir de la organización y del supervisor, son los que tienen unas AEs más imprecisas en «Calidad de trabajo» y «Espíritu de colaboración». De todas for-

mas, la capacidad para discriminar entre los grupos no ha sido demasiado elevada, por lo que estos resultados no son demasiado concluyentes.

Respecto a la precisión de las AEs, no se han obtenido resultados demasiado concluyentes de la relación que mantiene el *feedback* con el grado de precisión para realizar AEs, entendidas como el grado de ajuste entre éstas y las evaluaciones del supervisor. La falta de consistencia de los resultados puede ser debida a varios motivos, entre los que podría estar el que no se hayan encontrado grandes discrepancias entre los evaluadores, sobre todo en algunas de las dimensiones, por lo que quizás una escala de respuesta de siete puntos en vez de cinco hubiera detectado mejor las diferencias entre los evaluadores y su relación con las distintas fuentes de *feedback*. Sin embargo, y a pesar de la escasa capacidad de discriminación de las escalas de *feedback* entre los sujetos más o menos precisos, podemos decir que la fuente de *feedback* que mejor ha discriminado es la «Organización/supervisor negativo», lo que apoyaría una vez más la importancia de considerar a esta fuente y al signo del *feedback* en el diseño de ambientes informativos en la organización, así como distintos aspectos de desempeño cuando se quieren relacionar ambos

#### 4. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ANDERSON, C.D., WARNER, J.L. Y SPENCER, C.C. (1984). Inflation bias in self-assessment examinations: implications for valid employee selection. *Journal of Applied Psychology*, 69(4), 574-580.

ARNOLD, J. Y DAVEY, K.M. (1992). Self-ratings and supervisor ratings of gra-

duate employees competences during early career. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 65, 235-250.

ASHFORD, S. (1986). *Feedback seeking in individual adaptation. A resource perspective. Academy of Management Journal*, 29, 465-487.

ASHFORD, S.J. (1989). Self-assessments in organizations: a literature review and integrative model. En L.L. Cummings y B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, (Vol.11, pp.133-174). Greenwich, CT: JAI Press.

ASHFORD, S.J. Y CUMMINGS, L.L. (1983). Feedback as an individual resource: personal strategies of creating information. *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, 370-398.

ASHFORD, S.J. Y TSUI, A.S. (1991). Self-regulation for managerial effectiveness: the role of active *feedback seeking*. *Academy of Management Journal*, 34(2), 251-280.

BASS, B. Y YAMMARINO, F. (1991). Congruence of self and others leadership ratings of naval officers for understanding successful performance. *Applied Psychology: An International Review*, 40, 437-454.

BECKER, T.E. Y KLIMOSKI, R.J. (1989). A field of the relationship between the organizational *feedback* environment and performance. *Personnel Psychology*, 42, 343-358.

BERNARDIN, H.J. Y BEATTY, R.W. (1984). *Performance appraisal: assessing human behavior at work*. Boston: Kent Publishing.

- BLAKELY, G.L. (1993). The effects of performance rating discrepancies on supervisors and subordinates. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54, 57-80.
- CARVER, C.S. Y SCHEIER, M.F. (1981). *Attention and self-regulation: a control theory approach to human behavior*. New York: Springer-Verlag.
- DEGREGORIO, M. Y FISHER, C.D. (1988). Providing performance *feedback*: reactive to alternate methods. *Journal of Management*, 14(4), pp.605-616.
- EDER, R.W. Y FEDOR, D.B. (1989). Priming performance self-evaluations: moderating effects of rating purpose and judgment confidence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 44, 474-493.
- FARH, J.L. Y DOBBINS, G.H. (1989). Effects of comparative performance information on the accuracy of self-ratings and agreement between self- and supervisor ratings. *Journal of Applied Psychology*, 74, 606-610.
- FEDOR, D.B. (1991). Recipient responses to performance *feedback*: a proposed model and its implications. En K.M. Rowland y G.R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*, (Vol.9, pp.73-120). Greenwich, CT: JAI Press.
- FISHER, D.D. (1979). Transmission of positive and negative feedback to subordinates: a laboratory investigation. *Journal of Applied Psychology*, 64, 533-540.
- FURNHAM, A. Y STRINGFIELD, P. (1994). Congruence of self and subordinate ratings of managerial practices as a correlate of supervisor evaluation. *Journal of Occupational Psychology*, 67, 57-67.
- GARCIA, A. Y OVEJERO, A. (1998, en prensa). La medida del *feedback* laboral en las organizaciones: adaptación del cuestionario Job *Feedback* Survey. *Psicothema*, 10.
- HEROLD, D.M. Y PARSONS, C.K. (1985). Assessing the *feedback* environment in work organizations: Development of the job *feedback* survey. *Journal of Applied Psychology*, 70, 290-305.
- ILGEN, D.R. Y MOORE, C.F. (1987). Types and choices of performance *feedback*. *Journal of Applied Psychology*, 72, 401-406.
- IVANCEVICH, J.M. Y MCMAHON, J.T. (1982). The effects of goal setting, external *feedback* and self generated *feedback* on outcome variables: a field experiment. *Academy of Management Journal*, 25(2), 359-372.
- LOCKE, E.A., SHAW, K.N., SAARI, L.M. Y LATHAM, G.P. (1981). Goal setting and Task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125-152.
- LUTHANS, F. Y DAVIS, (1979). Behavioral self-management, the missing link in managerial effectiveness. *Organizational Dynamics*, 8, 42-60.
- LUTHANS, F. Y KREITNER, R. (1985). *Organizational Behavior and Beyond*. Glenview, IL.: Scott Foresman.
- MANZ, C.C. Y SIMS, H.P.,JR. (1980). Self-management as a substitute for leadership: a social learning theory perspective.

- ve. *Academy of Management Review*, 5, 361-367.
- MEYER, H.H. (1980). Self-appraisal of job performance. *Personnel Psychology*, 33, 291-296.
- MILLS, P.K. (1983). Self-management: its control and relationship to other organizational properties. *Academy of Managerial Review*, 8, 445-453.
- MUCHINSKY, P.M. (1990). *Psychology applied to work. An introduction to industrial and organizational psychology*. Pacific Grove, CA.: Brooks/ Cole Publishing (3ª edición revisada, orig. 1983).
- QUIJANO, S.D. (1992). *Sistemas efectivos de evaluación del rendimiento: resultados y desempeños*. Barcelona: P.P.U.
- RODRIGUEZ FERNANDEZ, A. (1992). *Psicología de las organizaciones: teoría y método*. Barcelona: P.P.U.
- SHORE, L.M. Y THORNTON, G.C.III (1986). Effects of gender on self and supervisory ratings. *Academy of Management Journal*, 29, 111-129.
- STEEL, R.P. Y OVALLE, N.K. (1984). Self-appraisal based upon supervisory feedback. *Personnel Psychology*, 37, 667-686.
- TSUI, A.S. (1984). A multiple-constituency framework of managerial reputational effectiveness. En J.G. Hunt, C.A. Hosking., C.A. Schriesheim y M. Stevart (Eds.), *Leaders and managers: International perspectives on managerial behavior and leadership*, (pp.28-44). New York: Pergamon Press.