



Eduardo Barros S.

Psicólogo Laboral/Organizacional, PUC.
PhD en Psicología
Industrial/Organizacional
Purdue University, USA.
ebarros@unegocios.cl

Edgar Kausel E.

Psicólogo Laboral/Organizacional, PUC.
Doctor PhD(c) en Comportamiento
Organizacional, University of Arizona,
USA.
ekausel@unegocios.cl

Evaluaciones en 360°:

¿La Panacea y mejorar el Individual?

Son pocas las personas que cuestionan la utilidad de las evaluaciones de desempeño individuales en las organizaciones; un proceso clave para la retroalimentación de éstas, y consecuentemente, para su eficiencia. Sin embargo, hay también pocas organizaciones cuyos administradores y trabajadores estén plenamente satisfechos de cómo se está llevando a cabo este proceso. De hecho, una encuesta realizada por la Society of Human Resource Management concluyó que el 90% de las evaluaciones de desempeño eran mal percibidas por sus trabajadores.

Quizás como respuesta a esto, desde hace alrededor de 15 años se ha estado implementando en diversas organizaciones la Evaluación en 360°, cuyo uso ha ido aumentando dramáticamente y, de hecho, se ha reportado que ya en 1998 el 90% de las empresas listadas en Fortune 1000, la utilizaban en alguna medida. En Chile, las consultoras de recursos humanos crecientemente la están ofreciendo como una forma de Desarrollo Organizacional y el Ministerio de Educación también está utilizando una versión de esta evaluación para calificar el desempeño de los docentes municipales.

Sin embargo, para los gerentes y administradores que han experimentado y, en ocasiones "sufrido" estas evaluaciones, surgen muchas interrogantes que requieren respuesta. ¿Hay evidencia de que son exitosas? ¿Miden el desempeño "real" de los evaluados? ¿Aumenta la productividad de los trabajadores si se les da feedback en base evaluaciones en 360°?

Afortunadamente, existen investigaciones que nos ayudan a responder estas preguntas, las que también pueden entregar recomendaciones respecto a su uso.

para evaluar desempeño

¿Qué es la Evaluación en 360°?

La Evaluación en 360° es un tipo de evaluación de desempeño basado en encuestas referidas al comportamiento individual del evaluado en áreas relacionadas con su trabajo, y que es completada por distintos miembros de la organización, como por ejemplo el supervisor, los pares, los subordinados y él mismo (auto-evaluación). En suma, los evaluadores son personas que potencialmente han observado aspectos relevantes del desempeño de quien es evaluado. En general, las calificaciones del supervisor no son anónimas ya que suele haber uno solo, pero las de los otros evaluadores sí lo son. Los evaluados reciben resultados en forma de puntajes agregados (por ejemplo, promedios) de estas fuentes (pares, subordinados) y ocasionalmente incluyen comentarios escritos (Bracken & Timmreck, 1999).



Objetivos de las Evaluaciones en 360°
En general, las Evaluaciones en 360° suelen tener dos fines: administrativos y de desarrollo. Las Evaluaciones en 360° con fines administrativos se utilizan para que los gerentes puedan tomar decisiones como la administración de sueldos, los ascensos

y los despidos, tal como usualmente se hace con las evaluaciones de desempeño "tradicionales" (en las que el supervisor es el único que evalúa). Las Evaluaciones en 360° con fines de desarrollo se usan para retroalimentar al evaluado en términos de cómo es percibido su desempeño por otros trabajadores. La hipótesis a la base es que observando las discrepancias que hay entre cómo se percibe la persona y las percepciones de los demás, aumentaría la conciencia sobre ámbitos del desempeño con debilidades difíciles de observar por uno mismo. Por ejemplo, la mayoría de las personas tiende a pensar que se comunica claramente, o al menos mejor que el promedio, por lo tanto es difícil corregir debilidades en un área como ésta si no son siquiera percibidas como tales. El feedback proveniente de Evaluaciones en 360°, entrega precisamente percepciones de áreas de desempeño como la comunicación, posibilitando, un trabajo en pos de la mejora de las debilidades observadas.

La gran mayoría de las Evaluaciones en 360° son implementadas con fines de desarrollo. Asimismo, prácticamente todas las Evaluaciones en 360° con fines administrativos tuvieron un paso preliminar con fines de desarrollo. Sin embargo, al menos en EEUU, ha habido un aumento en los últimos años del uso de las evaluaciones con fines administrativos, bajo el supuesto de que el uso de más evaluadores mejora la calidad de información como "insumo" para tomar decisiones administrativas.

Cabe destacar que varios estudios sugieren que los objetivos de la evaluación de desempeño pueden hacer variar los resultados drásticamente. Realizando un

meta-análisis con varios estudios de evaluaciones de desempeño, Jawahar y Williams (1997) encontraron que aquellas con fines administrativos eran significativamente más altas que las con fines de desarrollo. Además de esta mayor indulgencia de parte de los evaluadores, varios investigadores han encontrado que estas evaluaciones son menos variables y menos exactas, llevándonos a suponer que los objetivos administrativos ponen alguna presión adicional a los evaluadores, que los lleva a finalmente a considerar variables políticas de la organización, no vinculadas con el desempeño de la persona a la que evalúan. Por estas razones, las Evaluaciones en 360° con fines administrativos se consideran un proceso independiente de las con fines de desarrollo y no se recomienda utilizar una misma evaluación con estos dos propósitos.

El Aporte de Distintas Fuentes al Evaluar el Desempeño

La característica fundamental de la Evaluación en 360° es que puede producir calificaciones discordantes de los evaluadores con respecto a un mismo individuo, especialmente entre diferentes fuentes que emiten una evaluación. Es decir, incluso con respecto a una misma dimensión como Comunicación, los pares del evaluado pueden promediar un puntaje distinto al entregado por los subordinados de éste.

Las razones de por qué se produce este desacuerdo entre fuentes tienen relación con el origen mismo de la implementación de este tipo de evaluaciones: aumentar la información con respecto al desempeño

de los evaluados. Diferentes personas, especialmente si tienen una posición distinta con respecto al evaluado, perciben comportamientos diferentes del trabajador. De hecho, éste efectivamente puede comportarse distinto ante personas que están en una posición distinta. Por ejemplo, un empleado puede comunicarse de manera más eficiente con sus subordinados que con su supervisor, por lo que las calificaciones que reciba de estas dos fuentes en esa dimensión, pueden ser legítimamente distintas, reflejando ambas un aspecto real del desempeño del evaluado. Una de las explicaciones de esta diferencia es que cada fuente tiene distintas oportunidades de observar el desempeño del evaluado. Por ejemplo, es más probable que los pares vean el desempeño del día a día en forma más detallada que el supervisor del evaluado, quien generalmente tiene mayor oportunidad de ver aspectos más genéricos del desempeño. Otra razón para la discrepancia entre fuentes es la diferencia en la concepción implícita de un "buen desempeño" que tiene cada fuente, el peso relativo que se da a cada dimensión, e incluso la manera de comprender cada dimensión. Liderazgo de Equipo puede ser un ejemplo. Los subordinados podrían percibir a un buen líder como alguien que es muy cercano a nivel interpersonal con los empleados, mientras que los supervisores podrían tener como expectativa que un líder se focalice más fuertemente en las tareas a realizar y en los mecanismos de control del desempeño.

Discrepancias entre Auto-evaluaciones y Evaluaciones de otras fuentes

A pesar de que siempre existen discrepancias entre las distintas fuentes, las discrepancias entre las auto-evaluaciones y las evaluaciones de otras fuentes tienden a ser sustancialmente mayores que las discrepancias entre las otras fuentes, por ejemplo entre supervisores y pares, o entre pares y subordinados.

La Psicología Social provee una explicación para este fenómeno, basándose en el concepto de Error Fundamental de Atribución. Este concepto consiste en que los observadores externos de una actividad que ejecuta una persona tienden a atribuir la mayoría de los errores que la persona comete a características personales como



la capacidad, la mala planificación, falta de esfuerzo, etc. En cambio, cuando esos evaluadores externos juzgan su propia conducta, tienden a atribuir un mal desempeño a causas externas (por ejemplo un contexto adverso) que escapan de su control. En particular, esto tiene que ver con que las personas juzgamos nuestro propio comportamiento en base a intenciones, pero juzgamos a los demás en base a conductas observables.

Además, parece ser que somos excesivamente optimistas e indulgentes con nuestras capacidades, lo que es llamado sesgo de autoservicio. Por ejemplo, el 90% de los gerentes de empresas en EEUU cree que su desempeño es superior al de sus colegas promedio y sólo un 1% de los trabajadores australianos se percibe bajo el promedio.

Errores de Juicio en las Evaluaciones de Desempeño

Distintos factores pueden afectar la validez de las evaluaciones en base a juicios de personas. Por un lado, las calificaciones de un mismo evaluador sobre aspectos distintos del desempeño individual tienden a estar altamente correlacionadas, lo que es conocido como el efecto halo. Esto generalmente es producido por la influencia que produce la impresión general del evaluador en las calificaciones de aspectos específicos del evaluado. Por ejemplo, una persona muy simpática puede tender a ser evaluada en alto nivel en características que deberían ser independientes de su grado de simpatía, como por ejemplo, su eficacia en la administración del tiempo.

Motivación de los Evaluadores

En el libro, *Understanding Performance Appraisal* (Entendiendo la Evaluación de Desempeño), Murphy y Cleveland (1995) sugieren que lo que se ve tradicionalmente como errores de los evaluadores no son en realidad errores, sino respuestas adoptadas conscientemente producto de que se perciben otros intereses de por medio. Es decir, en muchos contextos organizacionales, quienes evalúan tienden a proporcionar calificaciones infladas porque de otra forma pueden ser considerados como desadaptados o porque esas evaluaciones tienen consecuencias sobre las que quieren tener mayor control; por



ejemplo, bonos o premios ligados a la evaluación de desempeño.

Longenecker, Sims y Gioia (1987) han investigado el tema y encontraron que los gerentes sienten que esto es completamente justificable para mantener la armonía del grupo.

Los evaluadores tienden a inflar sus calificaciones porque desean evitar las reacciones negativas que las acompañan, como reacciones defensivas de los evaluados, produciendo situaciones estresantes para el calificador. De esta forma, el objetivo de validez en las evaluaciones de desempeño (por ejemplo, distinguir al trabajador de buen desempeño de quien tiene un pobre desempeño), muchas veces se hace incompatible con otros objetivos implícitos de los trabajadores que evalúan a otros en una organización, como el mantener un clima favorable. Esta motivación de los evaluadores explicaría los resultados del estudio mencionado más arriba, sobre los objetivos de las Evaluaciones en 360°: es más probable que si un trabajador evalúa mal a otro en una evaluación con fines administrativos, genere peores reacciones y consecuencias en el evaluado que en una evaluación con fines de desarrollo, por lo que los resultados de la evaluación con fines administrativos tienden a ser más elevados.

¿Por qué no utilizar Datos Duros para evaluar el desempeño?

Considerando estas dificultades, pareciera ser justificable usar Datos Duros de

desempeño, tales como unidades de producción, volúmenes de venta, ausentismo o accidentes. Si bien estos datos poseen mejores propiedades en términos de medición que los juicios realizados por personas, acarrear otras dificultades: son útiles para medir la efectividad de la organización, pero es difícil determinar si lo que produjo tal indicador fue responsabilidad del trabajador o de su entorno. Esto implícitamente está inserto en el lenguaje de los vendedores, que opinan que algunos productos "se venden solos".

El desempeño es esencialmente comportamiento; lo que la gente lleva a cabo y puede ser observado en gran medida. La efectividad en el desempeño, por otro lado, se refiere a las consecuencias del comportamiento y en ocasiones se encuentran más allá de la influencia o el control del individuo (Campbell, McCloy, Oppler y Sager, 1993). A pesar de que no hay duda de los datos de efectividad pueden estar altamente relacionados con el desempeño de los trabajadores y tienen una gran importancia para la organización, éstos se ven contaminados por factores sobre los cuales el trabajador tiene poca influencia. Utilizar estas medidas como un complemento a las evaluaciones de desempeño es recomendable, pero evaluar a los trabajadores exclusivamente en base a estos indicadores genera distorsiones y, frecuentemente, percepciones de inequidad.

Consecuencias de las Evaluaciones en 360°
Habiendo revisado algunos procesos que comparten las evaluaciones de desempeño en general con las de 360°, volvemos a las

consecuencias particulares de estas últimas. Diversas investigaciones han demostrado ventajas de las Evaluaciones en 360°, aunque cabe destacar que éstas se refieren en su mayoría a las con fines de desarrollo. En primer lugar, la Evaluación en 360° es una forma de abrir las evaluaciones de desempeño y de empoderar a los evaluados, entregándoles feedback para su crecimiento y desarrollo, lo que es especialmente útil para el caso de los gerentes, que tienen muy poco tiempo para pensar sobre su propio desempeño. Además, hace explícitas las conductas esperadas desde el punto de vista de quienes rodean al trabajador y de la organización. De esta forma, a nivel organizacional es una forma de aprendizaje continuo, pilar de lo que Peter Senge (1990) llama "la organización que aprende". Por otro lado, promueve la participación y fortalece el trabajo en equipo, ya que permite establecer una conexión y foco necesarios para el mantenimiento de relaciones de trabajo de calidad. Sin embargo, ¿mejora el rendimiento de los evaluados? Existen diversas investigaciones que demuestran que las Evaluaciones en 360° efectivamente permiten aumentar el desempeño de los evaluados, fundamentalmente las con fines de desarrollo. Quizás la investigación más extensa fue la realizada por Walker y Smither (1999), quienes observaron cambios en las calificaciones de gerentes que recibieron

feedback en cinco evaluaciones anuales consecutivas de sus subordinados. Casi todos los evaluados fueron mejorando sus calificaciones, especialmente los que inicialmente recibieron peores evaluaciones. Sin embargo, quienes pudieron discutir los resultados con los evaluadores aumentaron en mayor medida sus calificaciones que quienes no lo hicieron.

Otro estudio realizado el año 1995 por Bernardin y sus colaboradores, dio cuenta que la Evaluación en 360° aumentaba los niveles de venta de gerentes de tienda de ropa, en el caso de aquellos evaluados que tuvieron sesiones de feedback.

No obstante, las Evaluaciones en 360° pueden tener consecuencias negativas, especialmente en determinadas circunstancias. En primer lugar, varios investigadores dan cuenta de que existe una visión errónea del feedback en que supuestamente la sola exposición a él, provocaría un aumento en el desempeño, ya que todos los evaluados buscan oportunidades de desarrollarse. Un estudio de Brett y Atwater (2001) pone en jaque esta suposición, ya que encontraron que cuando la diferencia entre la auto-evaluación y la evaluación de otros es ampliamente negativa y no hay un experto facilitador que explique al evaluado estos resultados, hay una mayor insatisfacción y descrédito con el proceso de evaluación.

Es decir, justamente aquellos sujetos que necesitarían en mayor medida el feedback, son los que más lo cuestionarían si no reciben feedback personalizado. Todo indica que un buen programa de sesiones de feedback es vital si se quiere mejorar el desempeño de los evaluados.

Otro aspecto que dificulta la aplicación de Evaluaciones en 360° es que pueden acarrear un alto costo en su desarrollo e implementación tanto en términos de recursos monetarios como de tiempo de los trabajadores y del staff.

Y quizás uno de los aspectos más preocupantes de las Evaluaciones en 360°, especialmente las con fines administrativos, es que pueden generar fricciones entre evaluadores y los evaluados. Peor aún, como se mencionó más arriba, muchos evaluadores evitarán esta fricción calificando desproporcionadamente bien a sus evaluados, haciendo el proceso técnicamente inválido. Si esta última característica se complementa con una gran inversión para la implementación del proceso, puede provocar un trago demasiado amargo para los gerentes de recursos humanos de las organizaciones. En la Tabla 1 se resumen las principales fortalezas y debilidades de las Evaluaciones en 360°.

Una persona muy simpática puede tender a ser evaluada en alto nivel en características que deberían ser independientes de su grado de simpatía, como por ejemplo, su eficacia en la administración del tiempo

TABLA 1 Posibles Resultados Positivos y Negativos de una Evaluación en 360°	
Resultados Positivos	Resultados Negativos
<ul style="list-style-type: none"> • Mayor involucramiento de trabajadores con la organización. • Se hacen explícitas las conductas esperadas del evaluado. • Aprendizaje continuo de los evaluados y la organización. • Mayor conciencia del nivel de desempeño de los evaluados. • Mejora de Planes de Desarrollo de Personas. • Capacitación más atingente • Mejora de criterios para seleccionar trabajadores. • Posible aumento de rendimiento si se establecen sesiones de feedback • Mayor percepción de justicia entre lo que se trabaja y se recibe, en el caso de evaluaciones con fines administrativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tensión entre evaluadores y evaluados • Sobrecarga de trabajo para el staff de la organización. • Baja validez de resultados si evaluadores perciben que pueden generar reacciones o consecuencias negativas en los evaluados. • Desaliento de los trabajadores evaluados en o bajo el promedio. • Gasto excesivo de tiempo y dinero en el desarrollo e implementación del proceso.

Estableciendo si una organización “está lista” para la Evaluación en 360°. En general, la evidencia indica que en ciertas organizaciones las Evaluaciones en 360° generan más fricciones o resultados inflados que en otras. ¿Cómo determinarlo? Morgeson, Mumford, & Campion (2005), proponen plantearse las siguientes preguntas antes de implementar estas evaluaciones:

- ¿La cultura organizacional percibe al aprendizaje y el cambio como claves en su éxito?
- ¿Los trabajadores se sienten libres para exponer sus puntos de vistas sin temor a represalias?
- ¿Los gerentes perciben a la comunicación abierta como esencial para una organización exitosa y flexible?
- ¿Los gerentes discutirán los resultados con sus empleados para demostrar que sus opiniones importan?

Evidentemente algunos de estos aspectos son difíciles de cambiar en corto plazo. Sin embargo, si se hace la inversión de implementar Evaluaciones en 360°, es necesario tomar en cuenta estos elementos y otros resumidos en la tabla 2.

TABLA 2

Requisitos para Implementar un Proceso de Evaluación en 360°

- Existencia o transición hacia una cultura organizacional que valora como esencial el aprendizaje.
- Una estructura de poder abierta. En otras palabras, apertura sincera a escuchar puntos de vista diferentes de los de las jefaturas/gerentes.
- Disponibilidad a hacer la inversión:
 - Buen desarrollo de instrumentos de apoyo a la evaluación.
 - Desarrollo de un sistema de feedback con consultores o expertos in-house preparados para dar retroalimentación de calidad.
- Compromiso con los planes de desarrollo que se deriven de las evaluaciones. Los planes deben ser seguidos (si no, el sistema pierde toda credibilidad).
- Recomendación base si se implementa por primera vez:
 - Partir con fines de desarrollo y no asociados a fines administrativos
 - Estar dispuestos a tolerar cierto nivel de resistencia a distintos niveles en la organización.

Recomendaciones prácticas para la implementación de una Evaluación en 360°

El éxito de una Evaluación en 360° está determinado en gran parte por la forma en que se desarrolla y aplica, por lo que la responsabilidad del área de Recursos Humanos y eventualmente de los consultores se hace fundamental. A continuación se ofrecen una serie de recomendaciones en este sentido, divididas de acuerdo a las principales fases de la implementación (para profundizar algunas de estas recomendaciones, se sugiere consultar el artículo de Mumford et al.; 2005).

Desarrollo del instrumento

El cuestionario debe medir dimensiones que tengan que ver con el puesto del evaluado y en ese sentido, tiene que haber habido una validación de los contenidos del instrumento consultándoles a expertos en cada cargo. Asimismo, el instrumento debe tener propiedades psicométricas que cumplan con un estándar mínimo, en términos de su validez y confiabilidad. Con el fin de evitar interpretaciones diferentes de las dimensiones del desempeño evaluadas, los ítems del instrumento deben ser orientados a conductas específicas y observables, evitando hacer alusión a características psicológicas generales.

Finalmente, se recomienda que el largo de la evaluación sea entre 40 y 60 ítems, que impliquen entre 10 y 15 minutos. Para todo esto es necesario realizar un breve estudio piloto del instrumento.

Evaluadores

En general, y tal como se mencionó en la primera sección del artículo, los evaluadores que se toman en cuenta son los mismos evaluados, los pares, los subordinados y los supervisores.

En la práctica, el supervisor (o supervisora) suele ser uno, pero el número tiende a ser mayor en el caso de subordinados y pares, lo que aumenta la confiabilidad de estas calificaciones. En estos casos, establecer el anonimato como regla para las evaluaciones (si hay más de dos personas), especialmente si tienen fines administrativos, ya que de esta forma los resultados tienden a ser más válidos y menos inflados.

En algunas Evaluaciones en 360° se les permite a los evaluados elegir quiénes los evaluarán. Esto puede disminuir la confiabilidad de los resultados, pero por otro lado puede aumentar el nivel de aceptación que tengan hacia el proceso. Dependiendo del clima y la cultura de la organización, puede ser un buen método que en los primeros procesos los evaluados tengan la posibilidad de elegir y luego eliminar esta posibilidad. De cualquier manera, es importante que quienes evalúen hayan tenido un contacto con el evaluado durante al menos 4 meses.

Finalmente, se recomienda que los evaluadores reciban una capacitación considerando el propósito de la evaluación y la forma de administrarla. Además, deberían recibir entrenamiento en observación de conductas, sesgos de evaluadores; en resumen, acerca de cómo evaluar más objetivamente.



Políticas de implementación

En lo posible, las Evaluaciones en 360° deben ser desarrolladas de manera periódica, pero no más de 2 veces al año. Esto beneficiará tanto a la validez de la evaluación, como la capacidad de observar cambios en los evaluados.

El proceso tendrá mayor aceptación de parte de los evaluados si: es bien publicitado y explicado; los evaluados pueden expresar su punto de vista y tienen alguna forma de cuestionar las evaluaciones que consideran injustas; y si se percibe que las calificaciones tienen que ver con estándares de desempeño y no con favoritismos.

Asimismo, se debe expresar desde el inicio cuál es el propósito de la evaluación: si servirá sólo como una instancia para dar feedback a los evaluados, o si podrán servir como insumo para tomar decisiones administrativas. Es importante también comunicar que para el caso de subordinados y pares, se promediarán las calificaciones y se conservará el anonimato.

Por otro lado, el evaluado debería saber antes de recibir los resultados quiénes serán los evaluadores y se les debe comunicar que sus auto-evaluaciones se compararán con las de otros evaluadores, para reducir en cierta medida el ya mencionado sesgo de autoservicio.

Entrega de resultados a los evaluados
La entrega de resultados es la etapa final en una Evaluación en 360°, pero quizás la más importante y difícil de llevar a cabo. La presentación de resultados puede considerarse entregar un informe de resultados incorporando una tabla con las calificaciones, identificando las fuentes (supervisor, subordinados, pares y autoevaluación) en las filas, y las dimensiones del trabajo en las columnas. Si es necesario que la evaluación tenga un puntaje final único (para por ejemplo tomar decisiones administrativas) se recomienda dar un peso relativo levemente mayor a la calificación del supervisor, luego al promedio de subordinados, luego al promedio de pares, y finalmente a la autoevaluación. Esto tiene que ver con qué fuentes tienen mayor validez, según lo establecido por varios estudios, como el de Atkins y Wood (2002). Una ponderación adecuada podría ser 35%, 30%, 25%, y 10%,

respectivamente. En estos casos, puede ser más apropiado presentar los resultados solamente en base a las dimensiones del trabajo, utilizando la ponderación de las fuentes.

En la Evaluación en 360° con fines de desarrollo, es vital la utilización de sesiones de feedback, focalizándose especialmente en aquellas dimensiones en que hay acuerdo en que son bien y mal evaluadas, y en aquellas en que hay una diferencia sustancial entre la auto-evaluación y la evaluación de otros. Debe considerarse de los evaluados generalmente reaccionan más favorablemente a feedback positivo que negativo, incluso aunque sea este último el que se "espera"; cuando un evaluado tiene amplias diferencias entre su auto-evaluación y la evaluación de otros,

es necesario que un facilitador experto le explique éstos. La información negativa que es inconsistente con lo que esperamos, muy probablemente será desconfiada, desacreditada y distorsionada, por lo que esta información tiene que basarse en evidencia contundente. Por esto, un mayor acuerdo entre las otras fuentes sobre una competencia calificada como negativa del evaluado, producirá una mayor toma de conciencia de que ésta efectivamente constituye una debilidad. Finalmente, es necesario considerar que lo que ocurra con el feedback o las decisiones como consecuencia de la Evaluación en 360°, afectará las futuras aplicaciones; particularmente si los evaluados perciben que existe compromiso organizacional para desarrollar las debilidades detectadas en este proceso. E&A

REFERENCIAS

- Atkins, P., & Wood, R. (2002). Self- versus others' ratings as predictors of assessment center ratings: Validation evidence for 360-degree feedback programs. *Personnel Psychology*, 55, 871-904.
- Bernardin, J. H., Dahmus, S. A., & Redmon, G. (1993). Attitudes of firstline supervisors toward subordinate appraisals. *Human Resource Management*, 32, 315-324.
- Bracken, D.W. & Timmreck, C.W. (2001). Guidelines for MultiSource Feedback When Used for Decision Making. *The Industrial Organizational Psychologist*, 39, 64-74.
- Brett, J., & Atwater, L. (2001). 360 feedback: Accuracy, reactions and perceptions of usefulness. *Journal of Applied Psychology*, 86, 930-943.
- Campbell, J.P., McCloy, R.A., Oppler, S.H., & Sager, C.E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W.C. Borman (Eds.), *Personnel selection*. Jossey-Bass: San Francisco.
- Jawahar, I., Williams, C. (1997). Where all the children are above average: The performance appraisal purpose effect. *Personnel Psychology*, 50, 905 - 926.
- Longenecker, C.O., Sims, H.P., & Gioia, D.A. (1987). Behind the mask: The politics of employee appraisal. *Academy of Management Executive*, 1, 183-193.
- Morgeson, F. P., Mumford, T.V., & Campion, M.A. (2005). Coming Full-Circle: Using research to address 27 questions about 360-degree feedback programs. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 57, 196-209.
- Murphy, K.R. & Cleveland, J.N. (1995). *Understanding Performance Appraisal*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The art and practice of the learning organisation*, Random Century Group, London.
- Walker, A. G., & Smither, J. W. (1999). A five-year study of upward feedback: What managers do with their results matters. *Personnel Psychology*, 52, 393-423.