

LA MEDIDA DEL FEEDBACK LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES: ADAPTACIÓN DEL CUESTIONARIO *JOB FEEDBACK SURVEY*

Ana I. García Álvarez y Anastasio Ovejero Bernal
Universidad de Oviedo

Las organizaciones utilizan el feedback laboral para la socialización, entrenamiento, mejora del desempeño y dirección de sus miembros. En el presente trabajo se examinan las investigaciones que han culminado con el desarrollo del cuestionario Job Feedback Survey (Herold y Parsons, 1985) para medir el feedback laboral y así poder estudiar su impacto sobre la conducta del trabajador. El objetivo de la investigación es la traducción y adaptación de este cuestionario a nuestro país para utilizarlo como medida del ambiente de feedback laboral, pudiendo así relacionarlo con otras variables mencionadas en la literatura. La muestra está compuesta por personal de un Ayuntamiento asturiano cuya plantilla estaba formada por 1.800 trabajadores, de los cuales 775 participaron en la investigación, 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 análisis factoriales, Coeficiente Alfa de Cronbach y Coeficiente de Congruencia. Los buenos resultados obtenidos indican que el Job Feedback Survey en su versión española reúne las características psicométricas para medir el ambiente de feedback laboral. Se revela una estructura de 13 dimensiones y se sugiere la eliminación de cinco items. Se confirma que la señal del feedback, positiva o negativa, debe de ser tenida en cuenta y que los sujetos tienden a evitar comunicar feedback negativo.

Assessing the feedback environment in work organizations: adaptation into spanish of Job Feedback Survey questionnaire. Job feedback has been used by organizations for socialization, training, improving performance and personnel management. Investigations that have contributed to develop the Job feedback Survey (Herold & Parsons, 1985) are also examined, in order to measure feedback environment and investigate its consequences on workers behavior. To translate and to adapt Job Feedback Survey to our country is the main point of the present research, in order to use it as a feedback environment measure and to analyse the relationship between feedback and some variables present in literature. The Job Feedback Survey was administered to a sample consisting of 775 City Hall workers, who ranged in age from 21 to 64 years, 68.7% were males and 31.3% females. There were 72 different kind of jobs. Data analysis included several factor analysis, Cronbach Alfa Coeficient and Congruence Coeficient. Results point out that Job Feedback Survey spanish version has the psychometric characteristics for assessing the amount and type of performance feedback available to individuals in work settings. Our findings revealed a 13-dimensional structure and suggest to eliminate five items. Also, indicate that feedback sign, positive or negative, must be taking into account, and are consistent with organizational literature on the reluctance of individuals to communicate negative feedback.

Correspondencia: Ana I. García Álvarez
Facultad de Psicología. Universidad de Oviedo
Plaza Feijoo, s/n
33003 Oviedo (Spain)
E-mail: aigarcia@correo.uniovi.es

El lugar de trabajo puede ser considerado como un contexto informativo (Hanser y Muchinsky, 1978), por lo que se está reconociendo que el individuo se enfrenta diaria-

mente con gran cantidad de información relevante para el aprendizaje individual sobre lo bien o mal que uno está realizando su trabajo. Pero a toda esta información hay que darle sentido, de manera que le sirva al trabajador para alcanzar las metas y objetivos que se haya propuesto (Farr, 1993). Entre éstas se encuentran la corrección de errores de rendimiento, la reducción de incertidumbre personal sobre lo apropiado de determinadas conductas del trabajo, cómo otros perciben y evalúan su propio desempeño y el logro y mantenimiento de sentimientos de auto-competencia respecto al rendimiento en el trabajo. De esta manera, la información relacionada con el desempeño tendría una importancia considerable para alcanzar esas metas.

Uno de los primeros trabajos que han considerado el contexto laboral como ambiente informativo, ha sido el llevado a cabo por Hanser y Muchinsky (1978). Su investigación intenta ser una replicación de los resultados obtenidos por Greller y Herold (1975) con una muestra más homogénea. Los datos obtenidos señalan que los empleados perciben el ambiente informativo de distinta manera según el nivel de satisfacción laboral que tengan. También constatan la existencia de cuatro fuentes, tres de ellas (organización, superior, compañeros) con una distancia psicológica mayor del sujeto y una (tarea/ self) más cercana psicológicamente. Estos hallazgos tienen implicaciones para la evaluación del desempeño, dado que los trabajadores conceden importancia a la fuente que les ofrece la información, pueden tener preferencias sobre qué tipo de información reciben de qué fuente. También son importantes para el éxito de programas de dirección participativa y de enriquecimiento del trabajo. Para que éstos tengan éxito se cuenta con la percepción del subordinado de que su participación es legítima, por lo que la fuente de la información, pudiera ser una dimensión importante de ésta. Hanser y Muchinsky (1978) señalan que se podría entender el enriquecimiento del trabajo como

una restructuración del ambiente informativo. Cuando se enriquece un trabajo, se aumenta el nivel de control que el individuo tiene sobre su trabajo, reestructurando las posiciones más bajas, para que se parezcan a las más altas. Estas asunciones también son compartidas por el diseño del trabajo (Hackman y Oldham, 1975, 1976), que además señala la posibilidad de dar mayor relevancia a la información que proviene del propio trabajo y del individuo que los realiza, es decir, al feedback autogenerado, para eliminar una excesiva sensación de control por parte de los trabajadores, si el feedback proviene exclusivamente de fuentes externas al mismo. Se podría ofrecer un mecanismo para entender lo que hace al enriquecimiento del trabajo exitoso y a la vez una medida de éxito de esa implementación.

Siguiendo la argumentación anterior, nos encontramos en la necesidad de tener un instrumento capaz de medir el feedback laboral, para poder contar con un criterio objetivo que ayude a examinar los efectos del feedback sobre el trabajador, como por ejemplo, sobre su nivel de ejecución, motivación, satisfacción, precisión del conocimiento que tiene sobre su propio trabajo, etc. Un buen instrumento que sirve a esos fines es el desarrollado por Herold y Parsons (1985), el *Job Feedback Survey* (JFS). Estos autores argumentan que cuando se habla de feedback en el trabajo y no en el laboratorio, su complejidad aumenta. Se sabe que la información relacionada con el desempeño proviene de muchas fuentes, y que muchas variables pueden afectar al uso o no de esa información por parte del trabajador. Los individuos pueden usar una amplia variedad de indicadores para hacer las evaluaciones del desempeño, y éstas no ser siempre discretas y específicas al desempeño del trabajador (Herold y Greller, 1977).

La investigación llevada a cabo por Herold y Parsons (1985) se construye para desarrollar un instrumento que valore sistemáticamente el ambiente de feedback en una

organización, determinar qué perciben los trabajadores que les sea útil como información de la ejecución del trabajo y establecer algunas dimensiones significativas y estables para clasificar las actividades, procesos e incidentes que transmite esta información. Pretenderían contestar a la pregunta de «qué viene de dónde».

Trabajos previos sobre conducta organizacional han intentado entender «como» el feedback influye en la ejecución, mediante investigaciones sobre indicadores informativos, aprendizaje, funciones motivacionales del feedback (Vroom, 1964) y en las reacciones psicológicas y conductuales al feedback (Ilgen, Fisher y Taylor, 1979), pero, sin embargo, muy poco trabajo se ha hecho para entender de qué manera el feedback está disponible en las organizaciones. Ashford y Cummings (1983) han señalado que la literatura organizacional sobre feedback ha estado quizás limitada al haberlo considerado como un caso especial de un modelo más general de comunicación o proceso que tiende a guiarse por conceptos como fuentes, mensajes y receptores. Este punto de vista trata al trabajador como receptor pasivo y se centra en las fuentes o mensajes que se envían. El papel del trabajador como vigilante, buscador e incluso generador de feedback ha sido ignorado durante mucho tiempo. En cambio, si vemos al trabajador como un vigilante activo y buscador de información como han sugerido Ashford y Cummings (1983), entonces, según Herold y Parsons (1985) deberemos centrarnos en cuestiones de qué es lo que está disponible o qué constituye el ambiente de feedback, en el que diversas señales que provienen de los individuos, de la tarea y del trabajador son controlados, interpretados y ocasionalmente incorporados en el propio conocimiento de la propia ejecución. Esto no quiere decir que no sean importantes las investigaciones sobre cuestiones de percepción del feedback, su aceptación o in-

ternalización y las reacciones conductuales o psicológicas, sino que se deberían investigar interrogantes en la línea de «¿qué es el feedback?» y «¿de qué manera viene y de dónde?» antes de investigar cómo la gente reacciona ante él.

Según Herold y Parsons (1985) las fuentes del feedback contestarían a la cuestión de «de dónde» viene el feedback. Se postulan como principios teóricos de la taxonomía del feedback tres fuentes: comunicación del supervisor y organización, otros individuos de su nivel (compañeros o clientes) y el proceso de ejecutar la tarea (tarea o self).

Los mensajes de feedback contestarían a la cuestión de «qué» es el feedback, es decir el contenido y/o proceso por el que estas fuentes generan información. En este caso, se consideran dos aspectos importantes de los mensajes de feedback: uno, su señal, que puede ser positiva o negativa y que según estos autores se ha llevado a cabo poca investigación sistemática sobre los efectos diferenciales del feedback de ejecución del trabajo positivo o negativo sobre el desempeño, la motivación y las reacciones afectivas y dos, su contenido, qué clase de información contiene para establecer distinciones significativas entre los tipos de mensajes ofrecidos por una misma fuente, más allá de la evaluación global de bueno o malo.

Dimensionalidad del cuestionario JFS

El cuestionario de Herold y Parsons (1985) se compone de seis escalas, en función de la combinación señal (positiva-negativa) y fuente (organización/supervisor-compañeros-tarea/«self»), según habían establecido los autores en investigaciones previas (Greller, 1980; Greller y Herold, 1975; Herold y Greller, 1977). El cuestionario, que en su versión original estaba formado por 95 items en una escala tipo Likert de cinco puntos, se administró a una muestra formada por 96 enfermeras de hospital y 112 supervisores

eléctricos. Surgen 15 dimensiones con un total de 63 ítems, que son el resultado de los factores resultantes de los seis análisis factoriales realizados. Quedaron excluidos de los mismos 32 ítems por no cumplir los criterios establecidos por los autores. Se detallan a continuación las 15 dimensiones encontradas dentro de las seis escalas mencionadas:

Escala 1. Ítems positivos del Supervisor/Organización. Incluye 12 ítems (tres dimensiones): 1. Conducta del supervisor positiva, 2. Reconocimiento formal positivo, 3. Datos recogidos formales positivos.

Escala 2. Ítems negativos del Supervisor/Organización. Incluye 10 ítems (dos dimensiones): 4. Consecuencias negativas, 5. Expresiones negativas.

Escala 3. Ítems positivos de los Compañeros. Incluye 6 ítems (una dimensión): 6. Compañeros positivos.

Escala 4. Ítems negativos de los Compañeros. Incluye 9 ítems (dos dimensiones): 7. Compañeros negativos directos, 8. Compañeros negativos indirectos.

Escala 5. Ítems positivos de la Tarea/self. Incluye 15 ítems (cuatro dimensiones): 9. Comparación positiva con otros, 10. Comparación positiva consigo mismo, 11. Estándares internalizados positivos, 12. Dominio positivo de la tarea.

Escala 6. Ítems negativos de la Tarea/self. Incluye 11 ítems (tres dimensiones): 13. Comparaciones negativas con otros, 14. Dominio negativo de la tarea y 15. Problemas de tiempo negativos.

Los valores para los coeficientes alfa de las escalas, van desde .68 hasta .88 para la muestra total (N=207). Los resultados sobre la frecuencia de los diferentes tipos de feedback son consistentes con la literatura existente, ya que se señala lo reacios que son los individuos a comunicar información negativa y el aumento del feedback positivo que proviene del self. También son consis-

tentes con lo ya postulado (Greller y Herold, 1975; Hanser y Muchinsky, 1978) sobre la clasificación de varios tipos de feedback en función de las fuentes y la señal. Además, se apoya el punto de vista de Ashford y Cummings (1983) de la necesidad de centrarse en el individuo como buscador, interprete e incluso generador de indicadores que constituyen la información del feedback. Estos hallazgos añaden a la literatura existente la idea de que algunas distinciones sobre las fuentes no son tan importantes como lo es la naturaleza del contenido del mensaje. El feedback negativo no sólo es importante, sino que necesita ser valorado independientemente del feedback positivo. Otra conclusión importante que se extrae de este estudio es que pueden ser desarrolladas medidas relativamente estables del feedback disponible en el medio de trabajo con potencial para describir diferencialmente ambientes objetivamente diferentes.

A pesar de estos hallazgos, los resultados no aclaran qué tipos de feedback son relevantes (cuánto, de quién, etc.). Si en el rediseño del trabajo se pide más feedback, no se sabe si debe de ser feedback mediado por otras personas o no, y si estos tipos de feedback diferentes son compensatorios. Tampoco se aclara si conceptos como identificación de la tarea, significado, etc. implican feedback autogenerado o si puede cualquier dimensión del feedback satisfacer el componente de conocimiento de los resultados de los trabajos. En definitiva, los autores dejan abiertos numerosos interrogantes que deberán ser respondidos en futuras investigaciones. Entre éstos están el perfeccionamiento de la forma actual del cuestionario intentando reducir el número de ítems necesarios para medir una dimensión; ofrecer datos para la validez de constructo adicionales a través de las organizaciones, niveles dentro de las mismas y especialidades funcionales. También la necesidad de investigar las consecuencias de las diferentes com-

binaciones de estos tipos de feedback (ej. feedback autogenerado positivo frecuente y feedback de los compañeros o de la organización negativo frecuente o infrecuente).

Teniendo en cuenta todo lo anteriormente mencionado, el objetivo central de este trabajo es la traducción y adaptación del cuestionario JFS de Herold y Parsons (1985) a la población española, así como el análisis de su validez de constructo y fiabilidad, comparando las estructuras factoriales de sus autores con las obtenidas en la población española, para tratar de avanzar algo más en la comprensión de los conceptos señalados.

Método

Participantes

La muestra está compuesta por personal laboral y funcionario de un Ayuntamiento asturiano cuya plantilla estaba formada por 1.800 trabajadores, de los cuales 775 participaron en la investigación y los cuestionarios válidos fueron 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 desviación típica 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 Desviación Típica de 7.86 y la antigüedad media en el puesto de trabajo de 7.18 años con una Desviación Típica 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% Medios, el 7.0% Diplomatura Universitaria y el 8.7% Licenciatura Universitaria. El total de puestos diferentes era de 72.

Participaron la totalidad de las organizaciones que componen el ayuntamiento (Empresa Municipal de Limpieza (EMULSA), la Empresa Municipal de Transportes (EM-

TUSA), Empresa Municipal de Aguas (EMA), Fundaciones y Patronatos Municipales, Colegios, Bomberos, Policía Municipal y Personal del propio Ayuntamiento).

Instrumentos de medida

Cuestionario Job Feedback Survey de Herold y Parsons (1985) de 63 ítems en una escala de respuesta tipo Likert de cinco puntos.

La traducción del cuestionario se ha llevado a cabo bajo la supervisión directa del Profesor Herold, discutiendo con él cada ítem del cuestionario. En el proceso de traducción se ha utilizado el diseño inverso. A continuación, el propio autor del cuestionario ha comparado la versión original con la traducción inversa para discutir y corregir los términos problemáticos. Con todas las correcciones realizadas, el primer traductor ha elaborado la versión definitiva de los ítems al español. Con este proceso se han intentado evitar algunas de las fuentes de error en la adaptación de los tests que han sido señaladas por Hambleton (1996).

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 disposición de la investigadora 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 la investigadora se comprometió 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 la investigadora

acudiese personalmente a todas las visitas necesarias para la recogida de datos, que se realizó durante siete meses, de tal forma que la evaluadora fue la misma persona en todos los casos, acudiendo a todas las organizaciones que componen el Ayuntamiento dentro de su jornada laboral dentro de todos los turnos. El tiempo aproximado de cumplimentación fue de una hora.

Análisis de datos

Para la adaptación del cuestionario se han realizado diversos análisis factoriales para examinar la validez de constructo. También se ha hallado el Coeficiente de Congruencia (Wrigley y Nehaus, 1955) para comparar estructuras factoriales y el Coeficiente Alfa de Cronbach (1951) para la fiabilidad. El paquete estadístico utilizado fue el SPSS+ para PC.

Resultados

Estructura factorial del cuestionario JFS

Se han realizado diversos Análisis Factoriales por el método de Componentes Principales con rotaciones ortogonales mediante el método de rotación Varimax. Para establecer el número de análisis a llevar a cabo, se han tenido en cuenta las consideraciones de Herold y Parsons (1985) al investigar la estructura factorial del cuestionario. Según estos autores, investigaciones anteriores sobre fuentes de feedback han establecido claramente tres fuentes, Organización/supervisor, Compañeros y Tarea/self (Herold y Greller, 1977). Posteriormente, establecida la evidencia de que el feedback negativo ocurre independientemente del feedback positivo (Fisher, 1979; Herold y Greller, 1977; Ilgen y cols., 1979), se ha distinguido entre feedback positivo y negativo procedente de esas tres fuentes, por lo que han quedado formalmente establecidas seis escalas de feedback:

Organización/ supervisor positivo, Organización/ supervisor negativo, Compañeros positivo, Compañeros negativo, Tarea/ self positivo y Tarea/ self negativo. Teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, se han realizado seis análisis factoriales para la muestra total objeto de esta investigación. Se han eliminado los pesos factoriales inferiores o iguales a .40 para facilitar su interpretación. En el caso de que algún ítem no tenga un peso superior en ninguno de los factores, se mantiene la puntuación en aquél que tenga un peso factorial mayor.

1. ORGANIZACIÓN/SUPERVISOR POSITIVO

Esta escala consta, en el cuestionario original, de 12 ítems. En la presente investigación se han eliminado tres de ellos referidos a recomendaciones para ascensos o aumentos de sueldo (FB17, FB25 y FB36), ya que las organizaciones utilizadas para la recogida de datos son administraciones públicas y los ascensos o aumentos de sueldo, normalmente se consiguen por oposición, salvo en casos especiales. Teniendo esto en cuenta se ha optado por eliminarlos, por lo que esta escala se compone de nueve ítems. La tabla 1 muestra la media y desviación típica (D.T.) de los nueve ítems.

<i>Tabla 1</i> Media y desviación típica de la Escala Organización/Supervisor positivo		
Items	Total (N= 572)	
	MEDIA	D.T.
FB8	2.20	1.28
FB48	2.62	1.36
FB58	2.64	1.43
FB4	2.47	1.37
FB1	2.19	1.31
FB31	1.64	1.16
FB40	1.28	.85
FB2	2.22	1.31
FB61	2.10	1.09

Los resultados del análisis factorial realizado con una muestra de 572 trabajadores (tabla 2) muestran tres factores que explican el 64.9% de la varianza total. Como puede observarse, los trabajadores distinguen entre tres tipos de feedback positivo que reciben de la organización y el supervisor, que conformarían tres dimensiones. La primera podría denominarse «Conducta del supervisor positiva», la segunda «Expresiones positivas» de la organización y supervisor y la tercera, «Información formal positiva».

2. ORGANIZACIÓN/SUPERVISOR NEGATIVO

Esta escala también ha sufrido ligeras modificaciones respecto al cuestionario original ya que en éste consta de 10 ítems y en nuestra investigación se han eliminado cinco

que se refieren a ascensos o aumentos de sueldo y que debido a las características de estas organizaciones, ya explicadas anteriormente, se ha optado por suprimir. Los ítems definitivos que componen esta escala son cinco.

La media y desviación típica de estos ítems es respectivamente: FB29 (1.59, 1.14), FB54 (1.58, 1.10), FB50 (1.47, 1.03), FB37 (1.67, 1.18), FB3 (2.02, 1.14). Parece, en general, que los trabajadores no perciben demasiado feedback negativo de la organización/supervisor sobre su trabajo, salvo en el caso del ítem FB3 «Mi supervisor me dice que acabo de hacer algo equivocado».

Los resultados del análisis factorial realizado con una muestra de 603 trabajadores pueden observarse en la tabla 3. Se ha encontrado un solo factor que explica el

Tabla 2
Análisis factorial de los ítems de la Escala Organización/Supervisor positivo

Ítems	F.1	F.2	F.3
Mi supervisor me aumenta las responsabilidades (FB48)	.82	-	-
Mi supervisor me asigna una tarea de más responsabilidad (FB4)	.79	-	-
Mi supervisor me asigna trabajos especiales (FB58)	.77	-	-
La empresa me facilita datos favorables sobre la ejecución de mi trabajo (FB2)	-	.89	-
La empresa expresa satisfacción con mi rendimiento en el trabajo (FB1)	-	.87	-
Mi supervisor me felicita sobre algo que he hecho (FB8)	-	.59	-
La empresa me facilita un informe escrito de mi buen rendimiento en el trabajo (FB40)	-	-	.81
La empresa me selecciona para asistir a seminarios o reuniones especiales (FB31)	-	-	.70
Mi supervisor me asigna un trabajo o tarea más deseable (FB61)	.42	-	.49
Porcentaje de varianza explicada por cada factor	34.9	17.4	12.7

Tabla 3
Análisis factorial de los ítems de la Escala Organización/Supervisor negativo

Ítems	F.1
Mi supervisor me hace saber que no está contento con mi trabajo (FB29)	.79
Mi supervisor expresa fastidio o enojo hacia mí (FB54)	.74
La empresa me informa sobre mi rendimiento deficiente en el trabajo (FB50)	.71
Recibo comentarios negativos de «las alturas» de la organización (FB37)	.67
Mi supervisor me dice que acabo de hacer algo equivocado (FB3)	.57

49.0% de la varianza total. Este único factor conformaría una dimensión que podría denominarse «Expresiones negativas» tanto del supervisor como de la organización.

3. COMPAÑEROS POSITIVOS

Esta escala está compuesta por seis ítems. La media y desviación típica de los mismos es respectivamente: FB9 (2.54, 1.30), FB15 (3.02, 1.27), FB11 (3.67, 1.11), FB22 (2.80, 1.32), FB5 (2.61, 1.29), FB42 (2.48, 1.31).

Los resultados del análisis factorial realizado con una muestra de 591 trabajadores se muestran en la tabla 4. Se ha encontrado un sólo factor que explica el 54% de la varianza. Por lo tanto la dimensión que com-

pone este factor podría denominarse «Compañeros positivos».

4. COMPAÑEROS NEGATIVOS

Esta escala está compuesta por nueve ítems. En la tabla 5 pueden verse la media y desviación típica de los mismos.

Los resultados de los análisis factoriales realizados con una muestra de 589 trabajadores (tabla 6) señalan la existencia de dos factores que explican el 57.4% de la varianza. Con respecto a esta escala tendríamos dos dimensiones, la primera compuesta por ocho de los nueve ítems, podría denominarse «Comentarios negativos de compañeros» y la segunda, compuesta por un sólo ítem, «No ser consultado por los compañeros».

Tabla 4
Análisis factorial de los ítems de la Escala Compañeros positivos

Ítems	F.1
Mis compañeros manifiestan aprobación sobre mi trabajo (FB15)	.81
Recibo un cumplido de mis compañeros (FB42)	.79
Mis compañeros hacen comentarios favorables sobre algo que he hecho (FB5)	.78
Mis compañeros me dicen que estoy haciendo un buen trabajo (FB22)	.77
Mis compañeros acuden a mí para que les aconseje (FB9)	.65
A mis compañeros les agrada trabajar conmigo (FB11)	.56

Tabla 5
Media y desviación típica de los ítems de la Escala Compañeros negativos

Ítems	Total (N= 589)	
	MEDIA	D.T.
FB34	1.47	1.02
FB55	1.30	.80
FB28	1.39	.97
FB47	1.36	.87
FB26	1.45	1.00
FB63	1.37	.85
FB45	1.45	.95
FB24	1.62	1.08
FB6	2.32	1.27

5. TAREA/SELF POSITIVO

Esta escala está compuesta por 15 ítems. La tabla 7 muestra los estadísticos descriptivos (media y desviación típica) de los mismos. Los ítems que ha obtenido una mayor puntuación son «Creo que lo que estoy haciendo está bien» (FB57) y «Me siento seguro de ser capaz de dominar todos los aspectos de mi trabajo» (FB23).

Los resultados del análisis factorial (tabla 8) con una población de 552 trabajadores muestran tres factores que explican el 51.6% de la varianza. Estos tres factores formarían otras tantas dimensiones con respecto a esta

Tabla 6
Análisis factorial de los ítems de la Escala Compañeros negativos

Items	F.1	F.2
Mis compañeros comentan sobre mi rendimiento deficiente (FB47)	.81	-
Mis compañeros se quejan ante otros de mi trabajo (FB63)	.80	-
Recibo quejas de mis compañeros sobre aspectos secundarios de mi trabajo (FB45)	.78	-
Mis compañeros hablan mal de mi trabajo (FB55)	.77	-
Mis compañeros se quejan de que no estoy haciendo la parte que me corresponde (FB26)	.70	-
Mis compañeros me dicen que no estoy haciendo un buen trabajo (FB34)	.67	-
Mis compañeros intentan evitar trabajar conmigo (FB28)	.65	-
Mis compañeros me excluyen de las actividades (FB24)	.50	-
Mis compañeros no buscan mi opinión o consejo (FB6)	-	.96
Porcentaje de varianza explicada por cada factor	46.1	11.3

Tabla 7
Media y desviación típica de los ítems de la Escala Tarea/self positivo

Items	Total (N= 552)	
	MEDIA	D.T.
FB13	2.68	1.26
FB19	2.55	1.26
FB10	2.37	1.28
FB56	2.45	1.29
FB16	2.81	1.40
FB27	2.88	1.42
FB38	2.63	1.44
FB53	3.58	1.32
FB41	2.74	1.47
FB32	2.81	1.42
FB7	3.77	1.47
FB57	4.00	1.09
FB23	3.90	1.16
FB52	3.57	1.23
FB59	3.37	1.23

escala. La primera dimensión podría considerarse «Patrones internalizados positivos del dominio de la tarea», la segunda «Comparaciones positivas con otros» y la tercera «Comparaciones positivas con uno mismo».

6. TAREA/SELF NEGATIVO

Esta escala consta de 11 ítems cuyos estadísticos descriptivos (media y desviación típica) se muestran en la tabla 9.

Los resultados del análisis factorial con una muestra de 568 trabajadores también se observan en la tabla 10. Los trabajadores distinguen tres factores que explican el 49.5% de la varianza y que forman tres dimensiones que podríamos denominar de la siguiente manera. La primera, «Comparaciones negativas con otros», la segunda, «Problemas de tiempo y responsabilidades negativas» y la tercera, «Dominio negativo de la tarea».

Comparación de estructuras factoriales

Los factores o dimensiones resultado de los análisis factoriales realizados, son similares a los encontrados por Herold y Parsons (1985). Estos autores han encontrado 15 factores o dimensiones y nosotros hemos hallado 13 dimensiones como ya se ha podido observar. En un análisis general entre ambas podemos resaltar los siguientes aspectos.

Respecto a la primera escala, Organización/supervisor positivo, Herold y Parsons (1985) encontraron tres factores que denominaron «Conducta del supervisor positiva», «Reconocimiento formal positivo» e «Informe de datos formales positivo». En nuestra investigación también se han hallado tres factores que coinciden parcialmente

Tabla 8
Análisis factorial de los ítems de la Escala Tarea/self positivo

Items	F.1	F.2	F.3
Creo que lo que estoy haciendo está bien (FB57)	.77	–	–
Me siento seguro de ser capaz de dominar todos los aspectos de mi trabajo (FB23)	.72	–	–
Siento que he dominado los aspectos difíciles de mi trabajo (FB52)	.66	–	–
Soy capaz de ir adelantando en mi trabajo (FB59)	.65	–	–
Descubro que estoy cumpliendo con mi propio nivel de exigencia en el trabajo (FB7)	.56	–	–
Considero que ciertos aspectos de mi trabajo me resultan fáciles (FB53)	.53	–	–
Sé que la forma de llevar a cabo mi trabajo diario es superior a la mayoría (FB19)	–	.80	–
Sé que la calidad de mi trabajo es superior a la de otros (FB13)	–	.79	–
Encuentro que asumo más responsabilidad que otros (FB16)	–	.76	–
Me parece que necesito menos tiempo que otros para completar mis tareas (FB56)	–	.55	–
Encuentro que puedo trabajar bajo presión mejor que otros (FB10)	–	.55	–
Siento que estoy realizando ahora más de lo que solía (FB38)	–	–	.83
Me doy cuenta que estoy realizando más de lo que solía hacer (FB32)	–	–	.79
Sé que mi rendimiento actual es mejor de lo que solía hacer (FB27)	–	–	.72
Sé que ahora puedo realizar mi trabajo o hacer cosas que antes eran difíciles para mí (FB41)	–	–	.59
Porcentaje de varianza explicada por cada factor	28.0	12.3	11.3

Tabla 9
Media y desviación típica de los ítems de la Escala Tarea/self negativo

Items	Total (N= 558)	
	MEDIA	D.T.
FB39	1.53	.99
FB20	1.94	1.26
FB44	2.13	1.29
FB62	1.56	.96
FB49	1.88	1.27
FB21	2.18	1.37
FB30	1.76	1.20
FB33	2.14	1.31
FB60	2.63	1.23
FB14	2.19	1.40
FB18	1.90	1.32

con ellas, aunque es en esta escala donde han aparecido mayores discrepancias. Además, hay que tener en cuenta que tres de los ítems originales que se agrupan en «Reconocimiento formal positivo» no han sido incluidos en nuestros análisis, por las razones ya mencionadas. Respecto a la escala Orga-

nización/supervisor negativo, Herold y Parsons (1985) observaron dos factores «Consecuencias negativas» y «Expresiones negativas», mientras que nosotros hemos encontrado un sólo factor que coincide plenamente con este último. El factor «Consecuencias negativas» estaría compuesto por cinco de los ítems que no se han incluido en nuestra investigación.

La escala Compañeros positivos estaría compuesta por un sólo factor que los autores denominan igual y que coincide plenamente con nuestros resultados. En la escala Compañeros negativos, Herold y Parsons (1985) hallaron dos factores que denominan «Compañeros negativos directos» y «Compañeros negativos indirectos» igual que nosotros, que los hemos denominado «Comentarios negativos de los compañeros», aunque en este sólo satura un ítem y no tres, como en el caso de los autores.

La escala Tarea/self positivo está compuesta por cuatro factores que denominan «Comparaciones positivas con otros» «Comparaciones positivas con uno mis-

mo», «Patrones internalizados positivo» y «Dominio de la tarea positivo». Nosotros hemos observado tres factores, dos coinciden casi plenamente con «Comparaciones positivas con otros» y «Comparaciones positivas con uno mismo» y el tercer factor sería un compendio de los otros dos, que hemos denominado «Patrones internalizados positivos del dominio de la tarea». La última escala, Tarea/self negativo, tendría tres factores según Herold y Parsons (1985) que denominan «Comparaciones negativas con otros», «Dominio negativo de la tarea» y «Problemas de tiempo negativo». También en nuestra investigación, esta escala se compone de tres factores que coinciden casi plenamente con estos mencionados y que hemos denominado «Comparaciones negativas con otros», «Problemas de tiempo y responsabilidades negativas» y «Dominio negativos de la tarea».

La comparación de las estructuras factoriales obtenidas en nuestra investigación con las de Herold y Parson (1985), se ha llevado a cabo mediante el Coeficiente de Congruencia, según la fórmula propuesta

por Wrigley y Neuhaus (1955) para el estudio de la congruencia entre los factores de dos soluciones factoriales diferentes obtenidas con el mismo conjunto de variables en dos muestras diferentes (García Cueto, 1994).

Los resultados pueden observarse en la tabla 11, donde puede verse que los Coeficientes de Congruencia encontrados son elevados y en algunos casos sorprendentemente altos.

Análisis factorial del cuestionario total

Hemos realizado también, un análisis factorial con los 55 ítems del cuestionario y una población de 475 trabajadores para ver la estructura general del cuestionario. No es fundamental que este análisis global reproduzca el hecho escala a escala, aunque se puede esperar que la estructura sea semejante. Hay que tener en cuenta que los análisis realizados con las seis escalas separadas, tenían una muestra entre 552 y 603 sujetos, casi 100 sujetos más que al realizar el análisis factorial con todos los ítems.

Tabla 10
Análisis factorial de los ítems de la Escala Tarea/self negativo

Ítems	F.1	F.2	F.3
Noto que hago menos trabajo que otros (FB62)	.75	–	–
Noto que otros son capaces de ir adelantados con su trabajo mientras que yo no puedo (FB39)	.67	–	–
Me doy cuenta de que no hago el trabajo tan bien como otros (FB30)	.64	–	–
Me doy cuenta de que no conozco lo suficientemente bien mi trabajo para ser de gran ayuda a otros que la necesitan (FB49)	.55	–	–
Considero que no puedo trabajar bajo presión tan bien como otros lo hacen (FB44)	.52	–	–
Voy retrasado con mi trabajo (FB18)	–	.77	–
Me doy cuenta de que no puedo terminar mi trabajo diario en el tiempo asignado (FB14)	–	.70	–
Me doy cuenta de que no puedo asumir tantas responsabilidades o tareas como otros (FB20)	–	.42	–
Me doy cuenta que algo que he hecho no ha resultado como yo quería (FB60)	–	–	.79
Me doy cuenta que ciertas cosas en mi trabajo siempre me causan problemas (FB33)	–	–	.46
No consigo alcanzar mi propio nivel de exigencia en la realización de mi trabajo (FB21)	–	.41	–
Porcentaje de varianza explicada por cada factor	29.9	10.5	9.2

Tabla 11
Coeficientes de Congruencia de la estructura factorial del cuestionario

	Nº de ítems (55)	Factor (13)	Coefficiente de Congruencia
ORGANIZACION/SUPERVISOR POSITIVO	9	1	0.93***
		2	0.65*
		3	0.54
ORGANIZACION/SUPERVISOR NEGATIVO	5	1	0.98***
COMPAÑEROS POSITIVOS	6	1	0.99***
COMPAÑEROS NEGATIVOS	9	1	0.95***
		2	0.65***
TAREA/SELF POSITIVOS	15	1	0.64*
		2	0.97***
		3	0.97***
TAREA/SELF NEGATIVOS	11	1	0.88**
		2	0.90***
		3	0.83**

*** p= .001 **p= .01 *p=.05

Los resultados pueden apreciarse en la tabla 12. Se han encontrado 14 factores que explican el 61.2% de la varianza total. Se han eliminado los pesos factoriales igual o inferiores a .40 para facilitar su interpretación.

Respecto a la escala «Organización/supervisor positivo» compuesta por nueve ítems, en la que se habían hallado tres factores, también en este caso han resultado tres que corresponderían a los factores 6, 7 y 11 y que agruparía esos mismos ítems. La única discrepancia destacable se refiere al ítem FB40, que tiene un peso factorial muy bajo en dos factores, el 11 y el 1. Este ítem se refiere a «La empresa me facilita un informe escrito de mi buen rendimiento en el trabajo», que obtiene la media más baja (ver tabla 1), es decir, que apenas sucede esto en estas organizaciones, por lo que aunque en un principio no se eliminó de los análisis, cabría la posibilidad de eliminarlo en un fu-

turo para aquellas organizaciones, como las públicas, en las que facilitar este tipo de informes no es una práctica habitual.

Respecto a la escala «Organización/supervisor negativo» compuesta por cinco ítems que saturan en un sólo factor, en este análisis se correspondería con el factor 8, con la salvedad que tres de ellos (FB29, FB50 y FB54) también saturan en el factor 1, aunque con menores pesos factoriales.

La escala «Compañeros positivos» está compuesta por seis ítems que saturan en un sólo factor, que en este análisis se correspondería con el factor 2. La única discrepancia en este caso, vendría dada por el ítem FB11, que tiene un peso factorial más elevado (.56) en el factor 13. Este ítem se refiere a «A mis compañeros les agrada trabajar conmigo» que es una cuestión de apreciación del propio trabajador y que tiene poco que ver con el contenido del resto de los

Tabla 12
Análisis factorial del cuestionario total

Items	F.1	F.2	F.3	F.4	F.5	F.6	F.7	F.8	F.9	F.10	F.11	F.12	F.13	F.14
FB63	.76	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FB47	.76	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FB55	.75	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FB45	.71	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FB28	.66	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FB62	.62	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FB34	.60	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FB26	.58	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FB24	.44	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FB30	.41	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FB42	-	.78	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FB15	-	.76	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FB22	-	.74	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FB5	-	.70	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FB9	-	.61	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FB11	-	.44	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.56	-
FB57	-	-	.73	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FB23	-	-	.68	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FB59	-	-	.65	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FB52	-	-	.64	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FB53	-	-	.54	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FB19	-	-	-	.83	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FB13	-	-	-	.76	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FB16	-	-	-	.71	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FB56	-	-	-	.41	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FB38	-	-	-	-	.82	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FB32	-	-	-	-	.80	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FB27	-	-	-	-	.72	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FB41	-	-	-	-	.56	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FB48	-	-	-	-	-	.75	-	-	-	-	-	-	-	-
FB58	-	-	-	-	-	.69	-	-	-	-	-	-	-	-
FB4	-	-	-	-	-	.68	-	-	-	-	-	-	-	-
FB61	-	-	-	-	-	.46	-	-	-	-	-	-	-	-
FB2	-	-	-	-	-	-	.85	-	-	-	-	-	-	-
FB1	-	-	-	-	-	-	.82	-	-	-	-	-	-	-
FB8	-	-	-	-	-	-	.58	-	-	-	-	-	-	-
FB3	-	-	-	-	-	-	-	.70	-	-	-	-	-	-
FB37	-	-	-	-	-	-	-	.64	-	-	-	-	-	-
FB29	.45	-	-	-	-	-	-	.58	-	-	-	-	-	-
FB50	.43	-	-	-	-	-	-	.52	-	-	-	-	-	-
FB54	.41	-	-	-	-	-	-	.50	-	-	-	-	-	-
FB21	-	-	-	-	-	-	-	-	.67	-	-	-	-	-
FB60	-	-	-	-	-	-	-	-	.60	-	-	-	-	-
FB33	-	-	-	-	-	-	-	-	.43	-	-	-	-	-
FB14	-	-	-	-	-	-	-	-	.54	-	-	-	-	-
FB20	-	-	-	-	-	-	-	-	.42	-	-	-	-	-
FB18	-	-	-	-	-	-	-	-	.39	-	-	-	-	-
FB49	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.59	-	-	-	-
FB39	.41	-	-	-	-	-	-	-	-	.55	-	-	-	-
FB31	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.64	-	-	-
FB40	.46	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.48	-	-	-
FB44	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.68	-	-
FB10	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.48	-	-
FB7	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.75	-
FB6	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	.76
% Var.	14.4	11.5	4.8	4.4	3.7	3.6	3.1	2.7	2.6	2.3	2.2	2.0	2.0	1.8

items, ya que se refieren a comportamientos objetivos que pueden ser observados por el trabajador. Como cabría suponer, es el ítem que obtiene una media más elevada (3.67), ya que casi todo el mundo puede pensar que, si no todos, algunos de sus compañeros quieren trabajar con él. Además, en los resultados obtenidos en los análisis por escalas (tabla 4) es el ítem que tiene un peso factorial más bajo (.56), lo que estaría de acuerdo también con los resultados de Herold y Parsons (1985) que en su caso el peso factorial es de .42. Por todo ello, también se podría sugerir su eliminación.

La escala «Compañeros negativos» está compuesta por nueve ítems que saturan en dos factores, y también en estos análisis se han encontrado dos factores, uno de ellos que coincide plenamente con el encontrado anteriormente y que sólo satura un ítem (FB6), que en este caso se correspondería al factor 14. El resto de los ítems saturan en el factor 1, que es el que mayor porcentaje de varianza explica. Aquí se han encontrado algunas discrepancias que se refieren a los ítems FB62, FB30 y FB39 que no deberían saturar en este factor y sí deberían hacerlo en los factores referidos a la escala Tarea/self negativo, concretamente en la dimensión referida a «Comparaciones negativas con otros». El ítem FB62 se refiere a «Noto que hago menos trabajo que otros» y satura exclusivamente en este factor (.62). El ítem FB30 «Me doy cuenta de que no hago el trabajo tan bien como otros» y FB39 «Noto que otros son capaces de ir adelantados con su trabajo mientras que yo no puedo» tienen ambos una saturación baja en este factor (.41) y además FB39 satura también en el factor 10 (.55). Una explicación posible sería que los trabajadores perciban de manera similar estos aspectos, ya que el referente de la comparación para la cantidad y calidad de trabajo suelen ser los compañeros. El ítem FB30, dado su bajo peso factorial en este caso y en los resultados obteni-

dos (.46) por Herold y Parsons (1985), podría también estudiarse la posibilidad de eliminarlo.

La escala «Tarea/self positivo» compuesta por 15 ítems que se agrupan en tres factores, en este análisis se han encontrado cuatro factores. El factor 5 coincide plenamente con la dimensión que habíamos denominado «Comparaciones positivas con uno mismo» compuesta por los mismos cuatro ítems.

El factor 4 se correspondería con la dimensión «Comparaciones positivas con otros» compuesta por cinco ítems. El problema estaría en el ítem FB10 «Encuentro que puedo trabajar bajo presión mejor que otros» cuyo peso factorial más elevado se encuentra en el factor 12 (.48). También el ítem FB56 «Me parece que necesito menos tiempo que otros para completar mis tareas» tiene un peso factorial muy pequeño (.41) en el factor 4. Este aspecto unido a que ambos tienen la media más baja de la escala (2.37) para FB10 y (2.45) para FB56 (ver tabla 5), y los pesos factoriales en los resultados de Herold y Parsons (1985) tampoco son muy elevados (.50) y (.43) respectivamente, hacen que sea necesario estudiar su posible eliminación o permanencia para posteriores aplicaciones del cuestionario.

El tercer factor o dimensión encontrada en los análisis de las escalas que se refiere a «Patrones internalizados positivos del dominio de la tarea», aquí se despoblaría en dos factores que serían el 3 y el 13, éste último compuesto sólo por un ítem (FB7), que por otro lado, coincidiría con los resultados de Herold y Parsons (1985), ya que distinguen entre «Patrones internalizados positivos» y «Dominio de la tarea positivo».

La última escala se refiere a «Tarea/self negativo» compuesta por 11 ítems que se agrupan en tres factores. En los resultados obtenidos con todos los ítems, también aparecen tres factores, 9, 10 y 12, aunque la saturación de éstos en los factores no es totalmente similar. En el factor 9 saturan los

items referidos a las dimensiones «Problemas de tiempo y responsabilidad negativo» y «Dominio negativo de la tarea». Por otro lado, la dimensión «Comparaciones negativas con otros» compuesta por los ítems FB62, FB30, FB39, FB49 y FB44, se desdobra en dos factores que se corresponden con el 10 y el 12. Tres de los ítems FB62, FB30, y FB39 saturan en el factor 1, como ya se comentó anteriormente al hablar de ese factor. El ítem FB44 satura en el factor 12 y FB49 en el factor 10.

Fiabilidad del cuestionario y de las escalas

La fiabilidad se ha estimado a través de la consistencia interna, mediante el Coeficiente Alfa de Cronbach (1951). La tabla 13 muestra la fiabilidad de las seis escalas y del cuestionario para la muestra total y para cada uno de los centros de trabajo que la componen, cuya nomenclatura es como sigue: 1= Ayuntamiento, 2= Servicio de Bomberos y Policía Municipal, 3= Fundaciones Municipales, 4= E.M. de Limpieza y 5= E.M. de Agua. No se ha considerado como centro independiente a los trabajadores de la E.M. de Transportes, por el escaso número de participantes (N=35), que además no pertenecen al colectivo más numerosos de la empresa, que son los Conductores de autobús.

Los valores de los coeficientes alfa van de .73 a .87 para la muestra total y de .56 a .88 para los distintos centros. Los coeficientes

más bajos coinciden con el feedback negativo de las distintas fuentes y los más elevados con el feedback positivo, especialmente, de los compañeros. A la vista de los datos, puede decirse que la fiabilidad es muy buena.

Discusión

La utilización del feedback en contextos organizacionales es un hecho cada vez más extendido debido a los beneficios que de ello se derivan. Aunque el trabajador no reciba información formal sobre la realización de su trabajo a través de las entrevistas formales de evaluación del desempeño, el feedback informal está presente en su quehacer diario a través de comentarios o reacciones de sus compañeros, jefes, subordinados o clientes, o a través de los resultados de su propio trabajo. Además, las consecuencias que se derivan de su desempeño, como puedan ser ascensos, mejoras retributivas, unas buenas relaciones, ocupar un puesto de trabajo deseado, etc., le dan al trabajador información sobre su buena o mala realización. El trabajador también puede querer buscar feedback, iniciando conductas que le lleven a conseguir esa información.

Los resultados de los análisis factoriales realizados nos muestran una estructura factorial similar a la encontrada por Herold y Parsons (1985). En nuestro caso, se han encontrado 13 dimensiones, frente a las 15 encontradas por ellos. Esto es debido princi-

Tabla 13
Coeficientes alfa del Cuestionario *Job Feedback Survey*

Escala	Nº de ítems	Coeficiente Alfa					
		Total	1	2	3	4	5
Organización/superv. positivo	9	.76	.82	.68	.78	.73	.76
Organización/superv. negativo	5	.73	.58	.73	.83	.70	.65
Compañeros positivo	6	.82	.84	.88	.89	.80	.80
Compañeros negativo	9	.81	.67	.56	.77	.83	.81
Tarea/self positivo	15	.81	.83	.85	.85	.78	.80
Tarea/self negativo	11	.75	.81	.77	.66	.68	.78
Cuestionario general	55	.87	.85	.87	.87	.86	.88

palmente a dos motivos, por un lado, la eliminación de los ocho ítems ya señalados, cinco de los cuales componen una dimensión, y por otro, al agrupamiento de dos dimensiones de la escala «Tarea/self positivo», en una sola. En esta escala, sus autores encuentran cuatro dimensiones, y en nuestro caso, sólo se han hallado tres. Las 13 dimensiones encontradas son las siguientes:

La escala Organización/ supervisor positivo tiene tres dimensiones: «Conducta del supervisor positiva», «Expresiones positivas» e «Información formal positiva». Organización/ supervisor negativo tiene una: «Expresiones negativas». Los Compañeros positivos, tiene una que hemos denominado igual. Los Compañeros negativos, dos: «Comentarios negativos de los compañeros» y «No ser consultado por los compañeros». Tres en Tarea/self positivo: «Patrones internalizados positivos del dominio de la tarea», «Comparaciones positivas con otros» y «Comparaciones positivas con uno mismo». Por último, Tarea/self negativo también tiene tres: «Comparaciones negativas con otros», «Problemas de tiempo y responsabilidad negativas» y «Dominio negativo de la tarea». Los datos obtenidos al comparar las estructuras factoriales mediante el Coeficiente de Congruencia son muy satisfactorios. En la única escala que se han encontrado índices más bajos es en «Organización/supervisor positivo», concretamente en la dimensión «Información formal positiva» (.54), formado por tres ítems, dos de los cuales, FB31 y FB61, en los resultados de Herold y Parsons (1985), tienen saturaciones más altas en otros dos factores. Pero, en definitiva, parece que ambas estructuras factoriales son muy similares.

Los resultados del análisis factorial del cuestionario total (55 ítems) son congruentes con la investigación previa (Greller, 1980; Greller y Herold, 1975; Hanser y Muchinsky, 1978; Herold y Greller, 1977; Herold, Liden y Leatherwood, 1987; Herold y Parsons, 1985; Ilgen y cols., 1979) que apoya la evi-

dencia de varias fuentes principales de feedback de desempeño y la importancia de considerar la señal del mensaje de feedback, positivo o negativo. Así, puede apreciarse la independencia de las seis escalas con sus respectivas dimensiones. Además, los distintos análisis factoriales, tanto del total como por escalas, nos ha permitido sugerir la eliminación de cinco ítems (FB40, FB11, FB30, FB10 y FB56) del formato del cuestionario, de cara a futuras aplicaciones prácticas.

Estos hallazgos confirman una vez más, lo reacios que son los sujetos a comunicar feedback negativo (Fedor, 1988; Fisher, 1979; Herold y Parsons, 1985; Ilgen y Knowlton, 1980; Larson, 1984; Tesser y Rosen, 1975). Como ha podido apreciarse en los resultados, los sujetos relatan menos frecuencia de feedback negativo que positivo, que podría ser debido a que, efectivamente, esa información no está tan presente en su ambiente laboral, pero que también puede ser debido, a que los trabajadores evitan decir que realmente reciben esa información negativa.

Si se quiere utilizar de manera adecuada el recurso del feedback, hay que entender cómo funciona y qué efectos produce en el comportamiento del trabajador. A pesar de todas las investigaciones realizadas, se sabe muy poco de los diversos elementos que componen el constructo del feedback, por otro lado, conocimiento necesario si se quiere investigar su impacto. Decir simplemente que hay que ofrecer feedback, no es suficiente, hay que determinar qué tipo de feedback, de qué fuentes, dependiendo de la organización, del tipo de trabajo y del trabajador. Posibles efectos beneficiosos del feedback como mejorar el nivel de rendimiento, mejorar las actitudes hacia la organización y los sistema de evaluación, aumentar la satisfacción, etc., puede que no lleguen a consolidarse e incluso que llegue a tener efectos no deseados, si no se comprende y utiliza adecuadamente (Pearce y Porter, 1986; Taylor, Fisher y Ilgen, 1984).

Referencias

- 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.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Farr, J.L. (1993). Informal performance feedback: seeking and giving. En H. Schuler, J.L. Farr y M. Smith (Eds.), *Personnel selection and assessment. Individual and organizational perspectives* (pp.163-180). Hillsdale, N.J.: LEA.
- Fedor, D.B. (1988). The many faces of feedback in the performance appraisal process. En G.R.Ferris y K.M. Rowland (Eds.), *Human Resources Management: perspectives and issues*. Boston: Allyn and Bacon. pp. 178-182.
- Fisher, D.D. (1979). Transmission of positive and negative feedback to subordinates: a laboratory investigation. *Journal of Applied Psychology*, 64, 533-540.
- García Cueto, E. (1994). Coeficiente de Congruencia. *Psicothema*, 6(3), 465-468.
- Greller, M.M. (1980). Evaluation of feedback sources as a function of role and organizational level. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 24-27.
- Greller, M.M. y Herold, P.M. (1975). Sources of feedback: a preliminary investigation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13(2), 244-256.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60, 159-170.
- Hackman, J.R. y Oldham, G.R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Hambleton, R.K. (1996). Adaptación de tests para su uso en diferentes idiomas y culturas: fuentes de error, posibles soluciones y directrices prácticas. En J. Muñiz (Coor.), *Psicometría* (pp. 207-238). Madrid: Universitas.
- Hanser, L.M. y Muchinsky, P.M. (1978). Work as an information environment. *Organizational Behavior and Human Performance*, 21, 142-147.
- Herold, D.M. y Greller, M.M. (1977). Feedback: the definition of a construct. *Academy of Management Journal*, 20, 142-147.
- Herold, D.M., Liden, R.C. y Leatherwood, M.L. (1987). Using multiple attributes to assess sources of performance feedback. *Academy of Management Journal*, 30, 826-835.
- 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., Fisher, D.C. y Taylor, M.S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of Applied Psychology*, 64, 349-371.
- Ilgen, D.R. y Knowlton, W.A. Jr. (1980). Performance attributional effects on feedback from superiors. *Organizational Behavior and Human Performance*, 25, 441-456.
- Larson, J.R. (1984). The performance feedback processes: a preliminary model. *Organizational Behavior and Human Performance*, 33, 42-76.
- Northcraft, G. y Ashford, S. J. (1990). The preservation of self in everyday life: The effects of performance expectations and feedback context on feedback inquiry. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 42-64.
- Pearce, J.L. y Porter, L.W. (1986). Employee responses to formal performance appraisal feedback. *Journal of Applied Psychology*, 71, 211-218.
- Taylor, M.S., Fisher, C.D. y Ilgen, D.R. (1984). Individuals' reactions to performance feedback in organizations: a control theory perspective. En K.M. Rowland y G.R. Ferris (Eds.), *Research in Personnel and Human Resources Management*. (Vol.2. pp.231-272). Greenwich, C.T.: JAI Press.
- Tesser, A. y Rosen, S. (1975). The reluctance to transmit bad news. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 8). New York: Academic Press.
- Vroom, V.H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Wrigley, C. y Neuhaus, J.O. (1955). *The matching of two sets of factors*. Contract Memorandum Report. University of Illinois.

Aceptado el 22 de enero de 1998

