



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

EVALUACIÓN 360: MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL
DESEMPEÑO Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL
ÁMBITO INDUSTRIAL Y ACADÉMICO

360° EVALUATION: A METHOD FOR PERFORMANCE
ASSESSMENT AND COMPETENCE DEVELOPMENT IN
INDUSTRY AND ACADEMIA

Autor/es

Ainara Cuartero Anzano

Directora/es

Alicia Martín Bueno

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo

2022/2023

Autora: Ainara Cuartero Anzano

Directora: Alicia Martín Bueno

EVALUACIÓN 360: MÉTODO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y DESARROLLO DE COMPETENCIAS EN EL ÁMBITO INDUSTRIAL Y ACADÉMICO

Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos

Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo de Zaragoza

RESUMEN

El concepto de empresa y su desarrollo ha ido evolucionando con los años, encontrándonos en una etapa donde se entiende que los beneficios son posibles gracias al buen hacer de los recursos humanos que la integran. Por tanto, en las organizaciones se han ido incluyendo métodos con la intención de mejorar las relaciones sociales, tanto formales como informales, entre los trabajadores que componen la empresa.

Una de las herramientas a usar es la evaluación 360° que según Claude Lévy-Leboyer (2000) consiste en "comparar la percepción que tiene el participante de sí mismo con la descripción de los demás" y, esto se concluirá con unos resultados que permitirán al evaluado analizar las desviaciones, mejorarlas y poner en práctica planes de acción que logren intensificar su evolución tanto profesional como personal.

En este Trabajo de Fin de Grado se determina en primer lugar un marco teórico que posibilita al leyente profundizar en el concepto de Evaluación del Desempeño y de Evaluación 360°. Tras esto, se expone una serie de resultados donde se ha aplicado la evaluación 360° del que sacaremos unas conclusiones acerca de este instrumento.

ABSTRACT

For a long time, the concept of the company has developed and nowadays the human resources of the company are taken more into account, as before only the economic benefits were of interest. Therefore, methods have been included in organisations with the intention of improving social relations, both formal and informal, between the workers that make up the company.

One of the tools to be used is the 360° evaluation which, according to Claude Lévy-Leboyer (2000), consists of "comparing the participant's perception of himself/herself with the description of others" and, this will be concluded with results that will allow the evaluated person to analyse the deviations, improve them and implement action plans that will intensify his/her professional and personal evolution.

In this Final Degree Project, first of all, a theoretical framework is determined that enables the student to delve deeper into the concept of Performance Evaluation and 360° Evaluation. After this, a series of results are presented where the 360° evaluation has been applied, from which we will draw some conclusions about this instrument.

ÍNDICE:

| | |
|---|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 6 |
| 2. METODOLOGÍA | 7 |
| 2.1.- OBJETIVOS: | 7 |
| 2.2.- TIPO DE ESTUDIO:..... | 7 |
| 2.3.- MÉTODO:..... | 7 |
| 3. MARCO TEÓRICO | 8 |
| 3.1.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO..... | 8 |
| 3.1.1.- <i>Concepto:</i> | 8 |
| 3.1.2.- <i>El Sistema de Evaluación del Desempeño:</i> | 9 |
| 3.1.3.- <i>Competencias a evaluar:</i> | 9 |
| 3.1.4.- <i>Evaluadores:</i> | 10 |
| 3.1.5.- <i>Métodos de evaluación del desempeño:</i> | 11 |
| 3.1.6.- <i>Fases principales de la Evaluación del Desempeño:</i> | 13 |
| 3.1.7.- <i>Ventajas de la Evaluación del Desempeño para los directivos y los empleados:</i> | 13 |
| 3.1.8.- <i>Principios del proceso de evaluación:</i> | 14 |
| 3.2.- EVALUACIÓN 360° | 14 |
| 3.2.1.- <i>Concepto y objetivo:</i> | 14 |
| 3.2.2.- <i>Cuestiones prácticas a considerar al aplicar la Evaluación 360°:</i> | 16 |
| 3.2.3.- <i>Ventajas de la Evaluación 360°:</i> | 16 |
| 3.2.4.- <i>Desventajas de la Evaluación 360°:</i> | 17 |
| 3.2.5.- <i>Factores a valorar antes de iniciar la Evaluación 360°:</i> | 17 |
| 3.2.6.- <i>Ejecución de la Evaluación 360°:</i> | 17 |
| 3.2.7.- <i>Etapas en la implantación de la Evaluación 360°:</i> | 18 |
| 4. RESULTADOS..... | 19 |
| 4.1.- ANÁLISIS DE LA MUESTRA: | 25 |
| 4.2.- MODO DE RECOGIDA DE DATOS: | 25 |
| 4.3.- VARIABLES A MEDIR: | 26 |
| 4.4.- EVALUADORES:..... | 28 |
| 4.5.- EVALUADOS:..... | 29 |
| 4.6.- SISTEMA DE RECOGIDA DE LOS DATOS:..... | 30 |
| 4.7.- PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACIÓN 360°: | 30 |
| 4.8.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN:..... | 31 |
| 4.9.- CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN: | 35 |

| | |
|-------------------------------|----|
| 5. CONCLUSIÓN | 36 |
| 5.1.- LIMITACIONES: | 37 |
| 5.2.- APORTACIONES: | 38 |
| 5.3.- OPINIÓN PERSONAL: | 38 |
| 6. REFERENCIAS | 41 |

ÍNDICE DE FIGURAS:

| | |
|---|----|
| Figura 1.1. <i>Ejemplo de Escalas gráficas continuas</i> | 11 |
| Figura 1.2. <i>Ejemplo de Escalas gráficas semicontinúas</i> | 12 |
| Figura 1.3. <i>Ejemplo de Escalas gráficas discontinúas</i> | 12 |
| Tabla 1. <i>Referencias utilizadas para la elaboración de la revisión bibliográfica</i> | 19 |
| Tabla 2. <i>Comparativa de resultados de la investigación</i> | 22 |

1. INTRODUCCIÓN

Desde hace unos años ha aumentado la trascendencia de los recursos humanos en la organización, ya que repercuten de manera directa tanto en la rentabilidad como en el valor añadido de ésta. Por este motivo es imprescindible mejorar la gestión de estrategias que tienen relación con los trabajadores de la compañía, y que de esta manera ayuden a la organización a ser más eficiente en un ambiente cambiante y complicado debido a que la competitividad entre las empresas cada día es mayor. Esto provoca que aparezca la necesidad de evaluar a los trabajadores para así utilizar el máximo potencial de los mismos.

Entonces, el objetivo fundamental de este trabajo es conocer profundamente el método evaluación 360°, así como su aplicación tanto en el ámbito industrial como en el ámbito académico. Por lo tanto, mi intención es llevar a cabo una investigación de varios trabajos para ver los resultados que se han obtenido al implantar este método.

Más bien, el propósito de comprender la eficacia de esta herramienta tanto en el ámbito empresarial como en el ámbito académico parte de la exigencia de saber cómo un trabajador puede evolucionar en la compañía. Este método que explicaré más adelante, afecta directamente en la forma en que un empleado realiza su actividad empresarial y de cómo se relaciona con el resto de sus compañeros, siendo éstos de cualquier nivel jerárquico.

Lévy-Leboyer (2000) afirma que las investigaciones y aplicaciones de la evaluación 360° han demostrado que la información aportada por este método constituyen un elemento esencial de mejora del personal, ya que se obtiene un cuadro sincero de las diferencias entre las descripciones realizadas por los demás y por el propio evaluado, por lo que permite identificar tanto las fortalezas como las debilidades de los individuos.

Por lo tanto, el factor fundamental que impulsa a un empleado a tener la capacidad suficiente de relacionarse con el resto de compañeros, es la valoración de los mismos. Es decir, la opinión constructiva del resto de compañeros del individuo que es evaluado puede hacer que la satisfacción/ motivación de éste aumente, y por consiguiente, realizará su tarea de forma adecuada.

En definitiva, en la evaluación 360° lo que se hace es que cada trabajador recibe de manera anónima las críticas por parte del resto de sus compañeros que pueden ser superiores, individuos del mismo nivel jerárquico, subordinados... Y esta retroalimentación es la que debe ser tomada en consideración para mejorar los aspectos que más flaquean a la hora de realizar el trabajo. Esto puede ser llevado a cabo con planes de acción, los cuales mejoran el rendimiento de los evaluados en la organización.

2. METODOLOGÍA

A continuación, vamos a explicar distintos aspectos del ámbito metodológico con el que se ha llevado a cabo el trabajo.

2.1.- OBJETIVOS:

El objetivo del presente trabajo consiste en conocer las características principales del procedimiento de evaluación del desempeño 360°, su metodología, ámbito y procedimiento de aplicación, así como las ventajas e inconvenientes de uso. Para lograr este objetivo se parte de enmarcar este tipo de evaluación en el ámbito más genérico de la evaluación del rendimiento profesional, destacando la evolución de los procedimientos hasta el específico en estudio: evaluación 360°.

2.2.- TIPO DE ESTUDIO:

Se trata de una revisión bibliográfica acerca de la evaluación del desempeño y rendimiento 360°. Para ello y con objeto de complementar el marco teórico, se ha realizado una revisión de artículos extraídos de bases científicas y libros sobre la evaluación del rendimiento en sus diferentes modalidades con objeto de extraer el marco teórico y comparar aplicaciones prácticas de evaluación 360° con objeto de conocer las similitudes y diferencias de dichas aplicaciones prácticas.

2.3.- MÉTODO:

Los criterios de búsqueda fueron artículos científicos y libros que versaran sobre la evaluación 360° y evaluación del desempeño/rendimiento. Por tanto, se emplearon las bases de datos Dialnet, Google Academic, SciELO y Alcorze, utilizando las siguientes palabras claves:

Evaluación 360°, Feedback 360°, Evaluación multifuente, Evaluación del desempeño, Evaluación del rendimiento, Evaluación por competencias

Una vez analizadas las diferentes entradas, se han utilizado como criterios de inclusión:

- Estudios realizados en lengua hispana en territorio español.
- Estudios realizados en lengua hispana en territorio hispanohablante.
- Estudios con aplicación práctica para comparar criterios.
- Revisiones bibliográficas y estudios teóricos para marco teórico.

Se han utilizado como criterios de exclusión:

- Estudios anteriores al año 2000.
- Estudios de difícil comprensión lectora.
- Estudios con poco aporte conceptual sobre lo ya leído.

3. MARCO TEÓRICO

3.1.- EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

3.1.1.- *Concepto:*

Como punto de partida, denominamos “trabajo” al conjunto de actividades que son efectuadas con el fin de conseguir un propósito, resolver problemas o la producción de bienes y servicios para tener en cuenta las necesidades de los humanos. Esta palabra procede del latín *tripaliāre*, y esta a su vez *tripaliūm*, que consistía en un tipo de yugo para pegar a los esclavos en el Imperio Romano.

Una vez sabemos lo que es “trabajo”, vamos a pasar a ver el concepto de “evaluación del personal” ya que la evaluación de los empleados se realiza de la función que desempeñan, por tanto, según Pereda y Berrocal (2001) entendemos que,

“La evaluación del personal es una actividad habitual en las empresas la cual se puede llevar a cabo de manera subjetiva o por el contrario de manera rigurosa, intentando objetivar las evaluaciones y utilizando para ello las técnicas e instrumentos de que se dispone en el área de Recursos Humanos”.

Por otro lado y de igual modo, la RAE nos define “desempeño” como “el ejercicio de las obligaciones intrínsecas a una profesión u oficio”. Por ello, una vez hemos definido estos dos conceptos por separado, vamos a entenderlos conjuntamente “evaluación del desempeño”.

Por tanto, la Evaluación del Desempeño es, según Leyva (2016)

“Un proceso que se realiza de acuerdo con las características de la organización y se emplea como estrategia, tomando en cuenta la eficiencia, eficacia y la calidad de los objetivos de la organización junto a la competitividad demostrada y las capacidades laborales, hace una evaluación integral en base a los resultados de las aptitudes de los trabajadores y cómo afecta está en el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización”.

Por último, cabe citar a Alles (2015), cuyo criterio es que la Evaluación del Desempeño,

“Proporciona información que sirve para decidir el ascenso de los colaboradores, remuneración o incentivos; para realizar esta evaluación se tienen que seguir una secuencia de pasos, empezando por definir el puesto de trabajo, la evaluación del desempeño en función de dicho puesto y continuar con la respectiva retroalimentación”.

En definitiva, el análisis del rendimiento del trabajador conlleva la evaluación de los logros alcanzados y también la conducta evolutiva y las cualidades ligadas al puesto de trabajo que desempeña. Esto puede ser evaluado y cuantificado de diferentes maneras, teniendo en consideración que la selección del método tendrá una gran consecuencia en el nivel de eficiencia de la evaluación del desempeño.

Llegados a este punto cabe destacar a Gómez, Balkin y Cardy (2005) que afirman que:

“La evaluación del desempeño implica la identificación, medición y gestión del rendimiento de los colaboradores dentro de una organización.

1. La identificación significa determinar qué áreas de la organización deberán ser evaluadas para medir su rendimiento, el mismo que afecta al éxito de la organización.
2. La medición dentro del procedimiento de evaluación implica establecer parámetros y una calificación.
3. La gestión del rendimiento trata el objetivo que tiene la técnica de evaluación de orientarse al futuro, es decir lo que los colaboradores pueden hacer para alcanzar su potencial en la organización, los evaluadores deben informar a los evaluados sobre su calificación y ayudarles a conseguir un rendimiento superior a futuro.”

Con lo cual, siguiendo las conclusiones de Gómez, Balkin y Cardy (2005) el objetivo de la evaluación del desempeño es la retroalimentación y la planificación estratégica de los recursos humanos, debido a que el fin de ésta no solo lo detectamos únicamente en la recompensa (subida de salario) o en la enmienda (bajada del salario) sino en la línea de conocer el rendimiento del personal que una compañía tiene y el uso de esa información a la hora de tomar decisiones estratégicas. Por consiguiente, la evaluación del desempeño conlleva conocer las diferentes áreas de la organización, la medición de las conductas y la gestión del rendimiento.

3.1.2.- El Sistema de Evaluación del Desempeño:

Es esencial llevar a cabo evaluaciones regulares del grado de desempeño de los trabajadores para una gestión óptima del capital humano, con el fin de descubrir la situación en la que se detectan y, de esta manera, facilitaremos el camino estratégico de la organización.

En consecuencia, el progreso de un método de evaluación del desempeño supone un instrumento para la empresa y, principalmente, para el departamento de recursos humanos, que es el responsable de llevar a cabo la evaluación de todos los empleados que integren la organización.

Los sistemas de evaluación del desempeño más habituales implican la utilización de tablas de competencias, encuestas o entrevistas a los empleados y/o superiores, entre otros sistemas de evaluación del desempeño.

A la hora de determinar un sistema de evaluación del desempeño se debe establecer determinados principios, de tal forma que necesitamos respuestas de las preguntas ¿Qué se va a evaluar?; ¿Quién realiza la evaluación?; métodos de evaluación...etc.

3.1.3.- Competencias a evaluar:

Es importante tener en cuenta que todo sistema de evaluación debe obedecer a 2 principios fundamentales, como son la “fiabilidad” y la “validez”, por lo que se entiende que la evaluación del desempeño de los trabajadores no puede ignorar estos dos requisitos según afirman Pereda y Berrocal, (2001):

Una evaluación del desempeño tiene que ser fiable desde el punto de vista que, indistintamente de quién realice ésta, el fin último tiene que ser idéntico en un periodo preciso. De igual modo que si

con el paso del tiempo el desempeño laboral del empleado que ha sido evaluado no ha cambiado, el objetivo de la evaluación debe ser idéntico con el mismo evaluador.

Desde otro punto de vista, cuando se dice que un sistema de evaluación del desempeño tiene que ser válido estamos hablando de que se debe detallar los criterios de rendimiento que sean objetivamente relevantes, teniendo que estar asociado al puesto de trabajo que con antelación se ha analizado, y claramente, que se puedan reconocer fácilmente.

A raíz de la validez y fiabilidad, se establecen determinados criterios de desempeño que son los que se investigan en un puesto de trabajo y una vez analizados son los que nos van a decidir qué acciones hay que llevar a cabo para la mejora.

Los criterios que tendríamos en cuenta si nos centramos en el ámbito industrial son:

- La productividad.
- La calidad del trabajo.
- Las destrezas.
- Las habilidades de resolución de problemas
- La motivación/ satisfacción con la empresa.
- ...

Pero si nos referimos al ámbito académico los criterios a tener en cuenta serían los siguientes:

- Competencias personales y sociales (control de ira, motivación para el estudio...etc).
- El uso del pensamiento crítico y creativo (trabajo colaborativo, buenas relaciones para el logro de metas...etc.).
- El aprendizaje constante.
- ...

Esto más adelante lo veremos en el apartado de resultados, ya que se ha llevado a cabo la aplicación 360° en base a estos criterios.

3.1.4.- Evaluadores:

Según John W. Flenor y Jeffrey Michael Prince (1997) cuando se realiza una evaluación del desempeño debemos establecer quien es la persona encargada de realizarla. Por eso podemos encontrar las siguientes fuentes que nos proporcionarán información sobre el rendimiento de los empleados: Los jefes, colaboradores y subordinados, supervisores, clientes...etc.

Tal y como apreciamos hay diversas fuentes para recoger la información sobre el rendimiento de los trabajadores. Sin embargo, es necesario examinar detenidamente la relevancia de cada una de ellas para luego llevar a cabo una elección acertada del enfoque de evaluación del rendimiento.

Principalmente, el diseño de un sistema de evaluación del desempeño es fundamental para iniciar cualquier evaluación, ya que integran el soporte de todo el procedimiento. Posteriormente, se establecería de manera gradual la validez y fiabilidad, así como la posibilidad de realizarse las transformaciones pertinentes para adaptarlo a la organización. Es de gran relevancia destacar que consiste en un procedimiento estructurado y reiterado, que habitualmente es a los seis meses o anualmente.

Entonces, hay que tener presente que la evaluación tradicional siempre se ha realizado en función del nivel jerárquico, es decir, el superior evaluaba al trabajador, el docente al alumno...etc. Sin embargo, ya hace años, se empezó a utilizar la evaluación 360° (más adelante se detalla) y este método consiste en que pueden evaluar a un individuo tanto los superiores, como compañeros del mismo nivel jerárquico, inferiores, autoevaluación... Y este método es mucho mejor que el tradicional porque se pierde la subjetividad que puede existir, además de que cuantos más evaluadores más información obtendremos para poder mejorar las deficiencias observadas.

3.1.5.-Métodos de evaluación del desempeño:

El objetivo principal de la evaluación del desempeño es apreciar de forma ordenada y objetivamente el rendimiento de los trabajadores de la empresa. Así, de esta forma, un modo de evaluación del desempeño conllevará a la empresa a saber de qué manera repercute cada uno de los empleados en la obtención de cada objetivo empresarial.

Entrando en la distribución de los métodos de la evaluación de desempeño, apreciamos los más significativos según González, Olivares, González y Ramos (2014):

- Método de evaluación del desempeño mediante escalas gráficas:

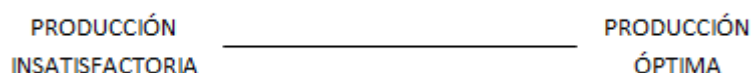
Este método de evaluación del desempeño es el que más se utiliza y difundido, porque se trata de un método muy sencillo. Se trata de un método que evalúa el desempeño de los empleados utilizando criterios previamente establecidos y calificados. De esta manera, usa un cuestionario con dos entradas, en el que las líneas horizontales reproducen los criterios de evaluación del desempeño, mientras que las líneas verticales reproducen los grados de modificación de los criterios. Estos factores son elegidos anticipadamente con el fin de especificar las cualidades que se quieren valorar del puesto de trabajo o del trabajador.

Cada criterio es establecido en base a una descripción muy intuitiva y, sobre todo, objetiva. Cuanto más precisa sea la descripción de ese criterio, más fiable será. Cada criterio se define desde un desempeño insatisfactorio hasta uno óptimo. Entre estos dos términos apreciamos tres opciones:

1. **Escalas gráficas continuas:** Se tratan de escalas en las que únicamente se concretan los puntos extremos y la evaluación del desempeño se situará en algún punto de la línea que los liga. Es decir, se determina un extremo mínimo y otro máximo para la variación del criterio evaluado y la evaluación del desempeño se podrá establecer en cualquier punto de la línea cuando exista alguna variación.

Figura 1.1.

Ejemplo de Escalas gráficas continuas.

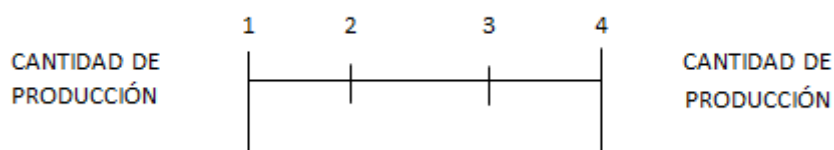


Fuente: Elaboración propia

2. **Escalas gráficas semicontinuas:** Son muy similares a las explicadas anteriormente, pero con la disconformidad de que, entre el extremo mínimo y el máximo, hay más puntos, y de esta manera se hace la evaluación más sencilla.

Figura 1.2.

Ejemplo de Escalas gráficas semicontinúas.



Fuente: Elaboración propia

3. **Escalas gráficas discontinuas:** Consisten en unas escalas en las que la ubicación se dispuso y detallado con anterioridad y el evaluador deberá de elegir una de todas para evaluar el desempeño del empleado que está siendo evaluado.

Figura 1.3.

Ejemplo de Escalas gráficas discontinúas.



Fuente: Elaboración propia

- Método de elección forzosa:

El método de elección forzosa fue empleado de forma experimental y ocasiono consecuencias muy positivas. Y posteriormente, fue establecido en diversas empresas. Este método se fundamenta en evaluar el desempeño de los empleados a través de ítems que especifican el modelo de desempeño individual de cada empleado. Cada bloque está formado por dos, cuatro o más frases y el evaluador tiene la responsabilidad de seleccionar únicamente una o dos de las opciones que expliquen de manera óptima el desempeño de la persona evaluada, y por esto se denomina elección forzosa.

- Método de evaluación del desempeño mediante investigación de campo:

Se trata de un método de evaluación del desempeño que se fundamenta en entrevistas de un profesional en evaluación con el superior próximo de los subordinados, con las que se valora el desempeño de éstos, se examinan los principios, la raíz y razones de dicho desempeño, a partir del análisis de ciertas situaciones.

El superior es el responsable de realizar la evaluación del desempeño, pero siempre tiene a un profesional que le aconseja en la disciplina. Entonces, el profesional es el que se persona en cada departamento para dialogar con el jefe sobre el desempeño de los subordinados, por ello se denomina investigación de campo. Se utiliza una entrevista de acuerdo con la siguiente secuencia:

1. **Evaluación inicial:** El desempeño de cada empleado será evaluado, desde un principio.
2. **Análisis complementario:** Una vez se ha determinado la evaluación inicial del desempeño, cada empleado será evaluado a fondo con preguntas que el profesional le planteará al jefe.
3. **Planeación:** Ya estudiado el desempeño de los empleados, habrá que realizar un plan de acción para una buena operatividad.
4. **Seguimiento:** Verificación del desempeño de cada empleado de la empresa.

- Método de evaluación del desempeño mediante incidentes críticos:

Este método de evaluación del desempeño se fundamenta en que la conducta humana tiene rasgos positivos, que llevan al éxito o negativos, que llevan al fracaso. Entonces, consiste en un método que favorece al supervisor contemplar y anotar las conductas que son o muy positivas o muy negativas.

Las situaciones favorables merecen ser destacadas y utilizadas con mayor frecuencia, mientras que las desfavorables deben ser corregidas o eliminadas.

3.1.6.- Fases principales de la Evaluación del Desempeño:

Bracken, Timmerck y Church (2001) fueron los que determinaron las fases principales para llevar a cabo la evaluación del desempeño. Por eso, en primer lugar lo que hay que hacer es preparar la evaluación de desempeño, se trata de la primera fase, y en la que hay que decidir si la empresa está lista para la introducción de la evaluación de desempeño. Por otro lado, se deben establecer los procesos y los objetivos del sistema (por ejemplo, administrativos o de desarrollo). Es fundamental asegurarse de que el modelo conductual está alineado con los objetivos de la empresa, así como cerciorarse de que existen todos los recursos pertinentes para poder llevarlo a cabo.

Una vez se ha preparado la evaluación, el siguiente paso es diseñar el método, que debe hacerse con las herramientas adecuadas, así como elegir la persona que se encargará de realizar la evaluación de desempeño, la duración de la misma y por último, la formación que se tendrá que dar a los evaluadores.

El siguiente paso que se debe hacer es recoger toda la información y analizarla, para posteriormente, dar un feedback a los evaluados estableciendo cómo y en qué momento se le transmitirá la información a los mismos.

Y, por último, una vez se le ha dado el feedback a los evaluados, hay que evaluar el método que se ha llevado a cabo, para saber si las etapas anteriores se han realizado de forma correcta y si los resultados son los previstos. Y si no es lo que esperábamos intentar mejorar el método o ver que es lo que ha fallado.

3.1.7.- Ventajas de la Evaluación del Desempeño para los directivos y los empleados:

Cardy y Dobbins (1994) fueron los que determinaron las ventajas que producía la evaluación de desempeño a los directivos y a los empleados. Entonces, por un lado, las principales ventajas de la evaluación de desempeño para los directivos son:

- Distinguir las desigualdades en el rendimiento de los trabajadores.

- Poner en funcionamiento aquellas perspectivas y elementos del rendimiento de los trabajadores que contribuyen a desarrollar la operatividad de la compañía.
- Reconocer los principios para la evaluación de grupo y de la empresa.
- Determinar la información que vale para favorecer el feedback que se le da a los trabajadores de la organización.

Y, por otro lado, las principales ventajas de la evaluación de desempeño para los empleados son:

- Les gusta recibir información sobre su rendimiento.
- Para mejorar, tienen recibir información sobre cómo está haciendo las cosas.
- Para que haya justicia en la empresa, se debe valorar las diferencias en el desempeño de los trabajadores, y además, disponer de un método por el que estas desigualdades influyan en las compensaciones que se les da.
- La evaluación debe cumplir con sus objetivos.
- Debe de haber unos principios por el que se rija el proceso de evaluación.
- La participación variará dependiendo de las conductas y particularidades de cada empleado.

3.1.8.- Principios del proceso de evaluación:

Según Santiago Pereda, Francisca Berrocal y Miguel A. Alonso (2005) afirman que existen unos principios que deben cumplirse en cualquier proceso de evaluación de desempeño:

- No se trata de una tarea esporádica, sino de un conjunto de tareas relacionadas entre sí que se realizan durante todo el año.
- No es un procedimiento legal, debido a que comporta una conversación constante entre el evaluador y el evaluado que posibilita determinar una relación eficiente en el empleo.
- Consiste en un diálogo entre evaluador y evaluado acerca de lo que está logrando y se dan unas orientaciones para contribuir a mejorar su actuación.
- Se trata de una posibilidad para simplificar los problemas que puedan existir en el empleo y encontrar soluciones de los mismos.
- Es un método que se modifica y se mejora con el tiempo para adaptarse a las necesidades que van surgiendo conforme pasa el tiempo en el desarrollo de la organización.
- Se trata de un estudio de los puntos fuertes que el evaluado puede y debe evolucionar en su trabajo.
- El evaluado tiene que decir su opinión sobre sí mismo, pero también debe decirlo sobre el apoyo que recibe de su superior.
- El evaluado tiene la oportunidad de alcanzar una segunda opinión si no está satisfecho con la evaluación.

3.2.- EVALUACIÓN 360°

3.2.1.- Concepto y objetivo:

Este procedimiento empezó a usarse a mediados de la década de los 80, concretamente para valorar las competencias de los ejecutivos de alto rango. Pero es a principios del siglo XXI cuando se empieza

a dar una gran divulgación de esta herramienta. Este enfoque de evaluación proporciona información sobre el desempeño y es por eso que también se le conoce como *feedback* 360° o evaluación fundamentada en la retroalimentación, ya que de esta manera lograremos reconocer las fortalezas y las áreas que se deben mejorar.

Entonces, ¿Qué es exactamente un 360°? Se trata de un sistema de evaluación del desempeño en el que el empleado es valorado por todo el entorno profesional donde se desenvuelve, inclusive a sus superiores, compañeros, subordinados y como indican Pereda y Berrocal (1999), de igual manera los proveedores y los clientes, ya que estos dos se sitúan en una posición magnífica para la valoración de las características de los productos y servicios que la organización tiene. Cuantos más evaluadores haya, tanto la riqueza como el grado de fiabilidad más elevados serán, ya que de esta manera se alcanzan criterios distintos e información sobre el rendimiento del empleado, detallando de manera explícita las debilidades, características, aptitudes, conocimientos y conductas, ya sean positivas o negativas, que la persona que se está evaluando tiene, y de esta manera podemos obtener una visión más amplia y precisa de la realidad si contamos con la evaluación de varias personas, según lo planteado por Capuano (2004).

El beneficio que podemos obtener de la evaluación 360° se fundamenta en que es posible alcanzar evidencias plausibles, con el propósito de abordar la situación y tomar acciones al respecto, pero de la misma forma, es posible su uso para realizar promociones del puesto de trabajo, crear planes de desarrollo profesional, así como poner en funcionamiento determinados protocolos de mejora que le conceda poner a efecto sus oportunidades y enmendar las deficiencias detectadas antes de llevar a cabo una evaluación oficial de evaluación (Brutus y Gorriti Bontigui, 2005).

Según reseña Gómez-Mejía et al., (2008), es un método cuyo su coste es bastante prominente, pero se trata de una técnica muy eficiente para valorar el desempeño de las personas que componen la empresa. Cabe destacar algunos datos citados por Pereda y Berrocal (1999) en relación con la gran relevancia de utilizar el método de evaluación 360°, el 90% de las empresas que están en la lista de Fortune 500 aplican algún tipo de evaluación de 360°, por esta razón, toda empresa que desee mejorar la calidad de la eficacia en la producción deberá tener en cuenta la probabilidad de poner en funcionamiento.

Según Claude Lévy-Leboyer (2000), el objetivo principal de la Evaluación 360° se fundamenta en relacionar la impresión que tiene el integrante de sí mismo con la evaluación que han realizado los demás de él. Comprendemos esto como las anomalías viables de las propias opiniones y las que han hecho los demás, de manera que el trabajador sea competente, luego de obtener la retroalimentación, mejorar su estrategia de trabajo y objetivos en la empresa y perfeccionar sus habilidades. Gracias a esto, los individuos que conforman la organización tendrán la posibilidad de realizar su trabajo de manera positiva y tener un entorno social satisfactorio. La retroalimentación es la herramienta principal para alcanzarlo.

A la hora de llevar a cabo la evaluación 360°, lo primero de todo será investigar las competencias profesionales para el puesto de trabajo que se va a valorar, una vez hemos realizado esto, lo siguiente que procede es realizar la evaluación, en esta fase se les entrega un cuestionario a los evaluadores y lo que deben hacer es rellenarlo con una puntuación numérica las competencias profesionales para el puesto de trabajo.

Gómez-Mejía et al (2008) interpretan que la persona que realiza la evaluación debe ser lo más real posible al atribuir las puntuaciones a las calificaciones, fundamentándose en conductas y

acontecimientos observables, y es de obligado cumplimiento justificar con un pequeño comentario las puntuaciones que hayan sido inferiores a cinco, de manera que todas las incongruencias que puedan surgir entre el evaluador y el evaluado se puedan argumentar de forma objetiva.

Cuando ya se ha terminado el proceso y se han compilado todas las evaluaciones, se simplifica la información y así, la información se expone de forma organizada y ordenada, y empieza la etapa del feedback, en la cual el superior, durante la entrevista, tendrá la oportunidad de discutir los resultados finales con el evaluado sin mencionar a los evaluadores específicos, lo que garantiza la confidencialidad de la evaluación.

Ya finalizado el proceso de evaluación de 360° habrá que realizar planes de desarrollo para los empleados que han sido evaluados, esto quiere decir, procesos de mejora en el que se les dé la oportunidad para mejorar su desarrollo y corregir las carencias que se han apreciado, y así conseguir una alineación con los objetivos implantados por la empresa. Brutus y Gorriti Bontigui (2005) aprecian que ahí se fundamenta la importancia de tomar en consideración este método de evaluación y no puntuar al empleado como les parezca, sino de manera objetiva y evidente.

3.2.2.- Cuestiones prácticas a considerar al aplicar la Evaluación 360°:

Según Lévy-Leboyer (2000) cuando se aplica la evaluación 360° hay que tener en cuenta una serie de cuestiones prácticas:

- Se debe explicar con antelación los objetivos, el método y qué va a implicar para los trabajadores la implantación de este procedimiento.
- Las puntuaciones obtenidas se promediarán si existen diversos evaluadores en el mismo grupo. Tiene que haber entre 3 o 4 evaluadores para que exista anonimato.
- Es preciso redactar un documento en el que se evidencien los aspectos positivos y negativos del evaluado, así como las áreas de crecimiento (Plan de Desarrollo).
- La interpretación adecuada de los resultados obtenidos solo puede ser realizada por el evaluado.
- Es conveniente crear perfiles colectivos de las habilidades de un servicio o departamento para poder elaborar programas de formación, sistemas de compensación, etc.

3.2.3.- Ventajas de la Evaluación 360°:

Lévy-Leboyer (2000) también puso de manifiesto las ventajas principales a la hora de realizar la evaluación 360°, tales son:

- Ofrece la posibilidad de mejorar.
- Alienta a los individuos que obtienen valoraciones positivas.
- Los evaluados suelen mostrar su deseo de recibir información para saber dónde deben mejorar.
- Si a los trabajadores se les deja participar, ellos creen que su aporte y opinión son valiosos para la empresa.

3.2.4.- Desventajas de la Evaluación 360°:

Pereira, F., Gutiérrez, S. P., Sardi, L., & Villamil, M. (2008) pusieron de manifiesto una serie de desventajas a la hora de realizar la evaluación 360°:

- El feedback puede llegar a ser inhibitorio y provocar sentimientos de resquemor si el evaluado piensa que quienes lo evaluaron lo hicieron de mala fe.
- En cuanto al proceso de evaluación si surgen discrepancias entre la autocalificación y la del resto de compañeros puede generar malestar.
- Algunos trabajadores pueden no saber que significa lo que se va a evaluar afectando al proceso de evaluación.

3.2.5.- Factores a valorar antes de iniciar la Evaluación 360°:

Bracken (1995) propuso evaluar cinco factores antes de empezar un programa de 360°, ya que se considera crucial para garantizar su éxito y evitar el fracaso.

1. La seguridad de los trabajadores en la empresa.
2. El compromiso de la Dirección en el proceso de evaluación.
3. La continuidad de la empresa, debido a que un método tan complicado como este no será el correcto cuando se encuentre en un momento de transformaciones.
4. La compañía debe generar un ambiente de apoyo para que la retroalimentación sea visto como un factor que contribuye a la mejora.
5. Es recomendable establecer metas a largo plazo, ya que en el corto plazo puede que no se observen mejoras o inclusive que no se produzcan.

3.2.6.- Ejecución de la Evaluación 360°:

Entrando un poco más en detalle ¿Cómo se realiza la evaluación 360°? Claude Lévy-Leboyer (2000) expuso que las preguntas siempre se van a tener que referir a las actividades o a los objetivos. Y por lo tanto, el individuo participante o el encargado que responde debe indicar si se considera capaz para llevar a cabo esta tarea, es decir, si cuenta con las habilidades necesarias o si considera que la persona descrita es capaz. Los comportamientos observados son la base de esta evaluación y se relacionan con situaciones precisas.

En cuanto a las respuestas de los encuestados que hablan de otra persona en los cuestionarios son confidenciales y sus puntuaciones se promedian en el informe de descripción de los resultados. Por eso, se adoptan todas las medidas necesarias para que sea lo más confidencial posible.

Respecto a la exposición de los resultados en el informe de evaluación se realiza para evidenciar las virtudes y defectos. Pero también es fundamental poner de manifiesto las áreas en las que un desarrollo sería beneficioso, tanto en el sector como en la carrera individual.

Finalmente, el proceso no termina con la presentación de los resultados ni con su lectura. En este punto, es importante hacer una actividad personal de análisis y reflexión. Se presenta de manera diferente según las personas y las circunstancias. Sin embargo, no es un logro completo si no se

acompaña de la creación de un plan de desarrollo y su posterior implementación, la cual será analizada.

3.2.7.- Etapas en la implantación de la Evaluación 360°:

Una vez sabemos cómo se realiza la evaluación 360°, Claude Lévy-Leboyer (2000) propuso unas etapas a seguir para realizarla correctamente:

Primera etapa.- Valorar la idoneidad de la cultura organizacional actual. Lo más relevante de este aspecto se relaciona con el descontento del personal en cuanto a los criterios actuales de evaluación de contenido de las entrevistas.

Segunda etapa.- Para lograr el apoyo de la organización, el consultor encargado de la implementación de la evaluación 360° debe encontrar interlocutores que comprendan la importancia del desarrollo personal y las ventajas que la organización no puede ignorar.

Tercera etapa.- Es necesario definir los objetivos específicos para que los participantes comprendan claramente qué se espera de la evaluación 360°, y una vez concluido, analizar los efectos del proyecto y compararlos con las expectativas iniciales.

Cuarta etapa.- Preparación de un experimento preliminar. La preparación y la presentación de los resultados deben ser cuidadosas ya que deben mantenerse en privado.

4. RESULTADOS

A continuación vamos a explicar los resultados que hemos obtenido con este Trabajo Fin de Grado. Primero vamos a exponer la recogida de datos para el marco teórico, y posteriormente explicaremos la recogida de datos para el ámbito más aplicado.

Por tanto, a la hora de realizar el marco teórico se ha realizado una búsqueda en distintas fuentes bibliográficas para dar contenido a este objetivo buscado. Al final este marco teórico se ha bastado de la lectura exhaustiva de:

- Libros: 3 libros
- Artículos: 3 artículos

Seguidamente, presentamos una relación de las referencias utilizadas para la elaboración de esta revisión bibliográfica:

Tabla 1

Referencias utilizadas para la elaboración de la revisión bibliográfica

| AUTORES/AÑO | TÍTULO | FUENTE/ REVISTA | TIPO DE ARTÍCULO | APORTACIONES |
|---------------------------|--|--------------------|--|---|
| Amparo Osca Segovia 2006 | Selección, evaluación y desarrollo de los recursos humanos | LIBRO | Libro (Capítulo 9. evaluación del desempeño) | Análisis del proceso de selección de personal desde distintos ángulos y perspectivas; proporcionando una visión general del núcleo de la selección y, a la vez, información detallada de muchos de sus componentes. El objetivo es facilitar a los profesionales e investigadores interesados, una recopilación de la investigación y de las prácticas de selección de personal, que les permita aproximarse a esta realidad en mejores condiciones, frente a las dificultades teóricas y aplicadas que se plantean en este ámbito. |
| Claude Levy-Leboyer, 2007 | Feedback 360° | Libro | Libro (página 81-89) | El 360º es una evaluación realizada anónimamente por aquellos que conocen a una determinada persona. Entre los que suelen participar en este tipo de evaluación están el jefe, los colaboradores y subordinados, los clientes, los |

| | | | | proveedores, así como amigos y familiares. Se trata de un tipo de evaluación revolucionaria de gran utilidad para el desarrollo profesional y la mejora de las competencias. |
|---|--|--------------------|---|---|
| AUTORES/AÑO | TÍTULO | FUENTE/ REVISTA | TIPO DE ARTÍCULO | APORTACIONES |
| Santiago Rereda, Francisca Berrocal, Miguel A. Alonso, 2007 | Psicología del Trabajo | Libro | Libro (Capítulo 11. Evaluación del rendimiento y potencial) | Proporciona aspectos, conceptos y modelos tratados se abordan desde el punto de vista del profesional que desarrolla su actividad en organizaciones públicas y privadas, aportándole ideas y técnicas basadas en modelos científicos y que han demostrado su utilidad en el campo aplicado. |
| Guartán Andrea; Torres Kleber; Ollague José, 2019 | La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores | Artículo | Estudio cuantitativo | En la actualidad el desempeño laboral puede medirse mediante una evaluación donde el colaborador manifiesta las capacidades profesionales obtenidas a un nivel individual, por ello se lo cataloga como un proceso transcendental para el éxito de la organización. |
| Teresa Pérez Palacios, 2014 | Feedback 360º: técnica de evaluación del rendimiento y desarrollo de las competencias de las personas en una empresa | TFG | Estudio cuantitativo | Lo que se pretende es analizar el grado de integración que los evaluados puedan tener sobre los resultados obtenidos del proceso y, para alcanzarlo, se llevará a cabo una investigación práctica que consistirá en analizar testimonios de empleados reales que han participado en un proceso de Feedback 360º y, con todo ello, llegar a conclusiones significativas sobre el grado de integración del personal evaluado. |
| AUTORES/AÑO | TÍTULO | FUENTE/ REVISTA | TIPO DE ARTÍCULO | APORTACIONES |
| Francisco Pereira M.; Sandra P. Gutiérrez G.; Lily | Las competencias laborales y su evaluación | Artículo | Estudio cuantitativo | Con el fin de establecer un balance teórico y conceptual de la evaluación de competencias, a través del método de evaluación de 360 grados, se revisó la literatura pertinente sobre el concepto de competencia, su desarrollo histórico, |

| | | | | |
|-----------------------------------|----------------------------------|--|--|--|
| Sardi H.; Mónica Villamil P.52008 | mediante el modelo de 360 grados | | | <p>sus alcances, metodologías, ventajas y desventajas y se revisaron algunas de las investigaciones que sobre este tema se han realizado, para analizar de manera crítica los diferentes hallazgos y modelos que se han venido utilizando en la gestión de recursos humanos.</p> <p>Finalmente se hacen algunas apreciaciones sobre la aplicación del modelo en diversos contextos organizacionales.</p> |
|-----------------------------------|----------------------------------|--|--|--|

Fuente: Elaboración propia

Para hacer la comparativa de estudios donde se ha hecho una aplicación de la evaluación 360° nos hemos basado, concretamente en cinco artículos. A continuación lo pasamos a exponer:

Tabla 2

Comparativa de resultados de la investigación

| Autores/ fechas | Artículo/ Fuente | Tipo investigación | Muestra | Procedimiento | Resultados |
|-----------------------------|--|-------------------------------|---|---|--|
| Teresa Pérez Palacios, 2014 | Feedback 360°: técnica de evaluación del rendimiento y desarrollo de las competencias de las personas en una empresa. Trabajo Fin de Grado | Cuantitativo | 4 sujetos | Método: Cuestionario Quién evalúa: Jefes, compañeros y autoevaluaciones Dónde: Tradecorp International, Skandia, Repsol S.A y Front Query. A quién se evalúa: Mandos intermedios Qué se evalúa: No se especifican las variables a medir. | <p>Los trabajadores han tenido algún tipo de diferencia, aunque asumieron las críticas de mejor o peor forma. Esto hace que el clima laboral sea menos positivo y la motivación de los empleados disminuya.</p> <p>Por otro lado, el 50% de los individuos manifestaron que habían implementado planes de acción, mientras que el 25% solo lo habían implementado en aspectos significativos y el 25% restante no lo había implementado. Por consiguiente, el 25% que no había llevado a cabo un plan de acción, la opinión es más pesimista sobre el método Feedback 360°.</p> |
| Andrea Horna Prat, 2016 | Gestión del rendimiento y evaluación del desempeño de los recursos humanos. Trabajo Fin de Grado | Cuantitativo | 11 sujetos; 9 de la empresa BitBrain y 2 de la empresa Sinnaps. | Método: Cuestionario Quién evalúa: Jefes, compañeros y autoevaluaciones Dónde: A las empresas BitBrain y Sinnaps A quién se evalúa: Empleados del mismo nivel jerárquico (producción). Qué se evalúa: - Productividad. | <p>Entre las conductas mejor puntuadas, las cuales van a corresponder a puntuaciones que han sido igual o superior a 9 han sido: Calidad del trabajo, destrezas, formación/habilidad, motivación/satisfacción, productividad, formación/habilidad.</p> <p>Cabe destacar una conducta, la cual ha obtenido una puntuación menor, por lo tanto es un buen indicador: Asumo labores extra por propia iniciativa (PRODUCTIVIDAD). Este ítem está asociado con la productividad, y se interpretaría como que el empleado solo realiza la tarea que se le ordena, sin intentar hacer más de lo que sea</p> |

| | | | | <ul style="list-style-type: none"> - Calidad del Trabajo. -Destrezas. -Habilidades de resolución de problemas. -Motivación (Satisfacción con la empresa). | necesario. Ha sido puntuado con una puntuación promedio de 7, por lo que no tendría que preocupar a las organizaciones, pero sí tratar de mejorarlo. |
|---|--|-------------------------------|----------------|--|---|
| Autores/ fechas | Artículo/ Fuente | Tipo investigación | Muestra | Procedimiento | Resultados |
| Vanessa Esteve González y Jordi Mogas Recalde, 2019 | Investigación e innovación en la Enseñanza Superior. Libro | Cuantitativo | 77 sujetos | Método: Cuestionario Quién evalúa: Profesores, compañeros y autoevaluación Dónde: En una asignatura obligatoria de tercer curso del Grado de Pedagogía de la Universitat Rovira i Virgili (URV). A quién se evalúa: Estudiantes universitarios Qué se evalúa: No se especifican las variables a medir | En la evaluación 360° encontramos valores comprendidos entre 4,73 y 9,67, en la evaluación tradicional (heteroevaluación) encontramos valores comprendidos entre 2 y 10, los valores que se han obtenido en la autoevaluación son los comprendidos entre 3 y 9,20, y por último, en la coevaluación se han observado valores comprendidos entre 4,4 y 10. Con estos datos, se aprecia que normalmente los estudiantes tienen una mejor calificación usando el sistema de evaluación 360° que usando el método tradicional. |
| Ofelia Arzate-Ortiz, 2014 | Evaluación de 360° para conocer el desempeño de los alumnos de la CyBENP. Revista científica (pg. | Cuantitativo | 18 sujetos | Método: Cuestionario Quién evalúa: Autoevaluación, 2 compañeros y 2 profesores. Dónde: En CyBENP. A quién se evalúa: Futuros docentes al ingresar a la Educación Normal (estudiantes) Qué se evalúa: | Al implementar la evaluación 360° al inicio del semestre se observó una media grupal de 68.75% en las 16 conductas que se midieron. Las medias que se obtuvieron por cada uno de los estudiantes, donde se aprecia que el grupo estaba formado por 3 alumnos cuyas medias en las conductas contempladas fueron mayores a 8.0, y el resto de las medias era inferiores, lo que constituía un factor determinante para el logro de un buen rendimiento grupal de los alumnos. Individualmente, los alumnos obtuvieron una media mayor |

| | 39-50) | | | <ul style="list-style-type: none"> - Competencias personales y sociales. - Uso del pensamiento crítico y creativo. - Aprendizaje constante. - Empleo de las tecnologías de la información y comunicación. | <p>a 8.0, esto tuvo una repercusión muy directa en el rendimiento docente.</p> <p>El porcentaje inicial era de 68.75% al valorar las conductas, en y al final se alcanzó un porcentaje del 82,50%.</p> |
|---|---|-------------------------------|----------------|---|--|
| Autores/ fechas | Artículo/ Fuente | Tipo investigación | Muestra | Procedimiento | Resultados |
| Rafael Bisquerra, Francesc Martínez, Meritxell Obiols y Nuria Pérez, 2006 | Evaluación de 360°: una aplicación a la educación emocional. Revista de Investigación Educativa (pg. 187-203) | Cuantitativo | 34 sujetos | <p>Método: Cuestionario</p> <p>Quién evalúa: 3 profesores, 3 alumnos y la autoevaluación.</p> <p>Dónde: En la ESO</p> <p>A quién se evalúa: Alumnos de la ESO</p> <p>Qué se evalúa:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Competencias personales y sociales. - Uso del pensamiento crítico y creativo. - Aprendizaje constante. | <p><u>Cuestionario para la evaluación de 360° en el caso de autoevaluación:</u> Cabe destacar que 5 de los factores demuestran el 77,2% de la varianza, por lo que se puede contemplar que la configuración de la matriz de los datos es la adecuada.</p> <p><u>Cuestionario para la evaluación de 360° en el caso de los profesores:</u> La investigación de los factores ha encontrado 2 factores que manifiestan el 88,92% de la varianza. Enfatizar que en este caso los ítems que tienen un vínculo muy fuerte son el 3, 4 y 5.</p> <p><u>Cuestionario para la evaluación de 360° en el caso de los compañeros:</u> La investigación de los factores ha encontrado 2 factores que manifiestan el 76,45% de la varianza.</p> |

Fuente: Elaboración propia

Una vez hemos expuesto la tabla con los resultados investigados vamos a analizar más en profundidad las diferencias entre las investigaciones que hemos realizado en las aplicaciones de la evaluación 360°, para ello vamos a tener en cuenta una serie de aspectos:

4.1.- ANÁLISIS DE LA MUESTRA:

La muestra que se ha tenido en cuenta en los distintos artículos analizados ha sido muy diferente. Por ejemplo:

En la investigación de Teresa Pérez Palacios la muestra que se tuvo en cuenta fue de 4 individuos en el que los resultados y opiniones fueron bastante diversos. Cabe destacar, que todos ellos ocupaban puestos en los que asumían bastante responsabilidad, es decir, eran mandos intermedios. Las empresas donde se aplicó fueron: Tradecorp International, Skandia, Repsol S.A y Front Query.

Por otro lado, en el trabajo de Andrea Horna Prat la muestra a tener en cuenta fue de 11 sujetos; 9 trabajadores pertenecían a la empresa BitBrain y 2 empleados a la empresa Sinnaps. Se tratan de 2 compañías nuevas de Zaragoza, pero que actualmente están teniendo mucha fuerza en el ámbito empresarial.

Respecto a la investigación de Vanessa Esteve González y Jordi Mogas Recalde se tuvo en consideración a 77 individuos. Estos sujetos eran estudiantes de la asignatura “Disseny de recursos educatius i d’entorns tecnològics per a la formació” materia obligatoria del 3º del grado de Pedagogía de la Universitat Rovira i Virgili, Tarragona.

En cuanto al trabajo de Ofelia Arzate-Ortiz la cantidad de sujetos a los que se tuvo en cuenta para la evaluación 360° fue de 18 individuos, los cuales son futuros docentes en los que se pretende desarrollar competencias genéricas y profesionales, las que dirigirán a estas personas al éxito como profesionales de la educación. La evaluación 360° se llevó a cabo en la Centenaria y Benemérita Escuela Normal para Profesores (CyBENP), institución que se encarga de la formación de los futuros profesionales de la educación.

Por último, en la investigación de Rafael Bisquerra, Francesc Martínez, Meritxell Obiols y Nuria Pérez, 2006” se tomó en consideración a 34 sujetos, es decir a un grupo de estudiantes de 4º curso de ESO de un centro de Barcelona.

4.2.- MODO DE RECOGIDA DE DATOS:

En cuanto al modo de recogida de datos todos han utilizado el mismo método, el cuestionario. Cabe destacar, que estos cuestionarios han sido utilizados en una investigación cuantitativa y ha permitido obtener datos acerca de la aplicación de la evaluación 360°, ya sea en empresas o en el ámbito de la educación. Además, con el cuestionario la información a obtener sobre la evaluación 360° ha sido de manera muy explícita y a partir de esta, los datos que hemos obtenido nos van ayudar a sacar una conclusión.

Por otro lado, los cuestionarios se han complementado con fichas de registro para recoger variables con la que relacionar el resto de información (sexo, edad, nivel de estudios...etc.). Estas fichas han permitido extraer los datos más importantes.

Posteriormente con los datos obtenidos se realizó una valoración acerca del uso de la evaluación 360°, así como ajustar o modificar los objetivos para llevar a cabo planes de acción de mejora de los individuos.

4.3.- VARIABLES A MEDIR:

En el caso de la investigación realizada por Teresa Pérez Palacios no se especifican cuáles son las variables de análisis que se utilizaron para aplicar la evaluación 360°. Pero conocer la eficiencia de esta práctica en el ámbito empresarial parte de la necesidad de comprender cómo una persona puede desarrollarse como tal dentro de una organización.

No obstante en el trabajo de Andrea Horna Prat sí que aparecen detallados los distintos criterios de desempeño que se analizaron en este trabajo fueron:

- Fuerzas.
- Debilidades.
- Metas logradas por los trabajadores individualmente y por la organización en general.
- Potencial de mejora de los trabajadores.

Específicamente, los organizaron bajo las siguientes variables, por lo que se divide en cinco bloques:

- Productividad.
- Calidad del Trabajo.
- Destrezas.
- Habilidades de resolución de problemas.
- Motivación (Satisfacción con la empresa).

Gracias a esta medición, más tarde se podrá evolucionar hacia estrategias de las organizaciones persiguiendo una mejora del desempeño de los trabajadores, lo cual, provocara un incremento de la productividad de las empresas, y por consiguiente, su competitividad.

En la siguiente investigación de Vanessa Esteve González y Jordi Mogas Recalde tampoco se especifican cuáles son las variables de análisis que se utilizaron para aplicar la evaluación 360°. Lo que sí se ha hecho es un análisis comparativo entre la heteroevaluación, autoevaluación, coevaluación y evaluación 360°. Las notas que se obtengan se anotaran en la ficha de registro. Es decir, en este análisis no se han fijado unas variables a medir, sino que se ha hecho un análisis comparativo de estos métodos y de las puntuaciones que se han obtenido con cada uno, concluyendo que la evaluación 360° refuerza el valor formativo de la evaluación, siendo más ventajosa que el resto. Y por lo tanto, los resultados van a manifestar que el aumento de las notas medias y la conducta del grupo son elementos clave para la eficacia del método, además de que, los estudiantes que tengan calificaciones más inferiores van a ser los que produzcan más diferencias en la evaluación... etc.

En cambio en el trabajo de Ofelia Arzate-Ortiz el diseño de la evaluación 360° se hizo teniendo en cuenta las competencias clave a trabajar con los futuros profesores. Por tanto podemos decir que las variables que se midieron fueron las siguientes:

- Competencias personales y sociales (Competencias que se trabajaron respecto a las conductas observadas):
 - Expresión de emociones.
 - Control de impulsividad.
 - Control de ira.
 - Tolerancia a las frustraciones.
 - Motivación para el estudio.
 - Cumplimiento en clases.
 - Relación con profesores.
 - Relación con compañeros.
 - Actitud positiva.
 - Plan de vida y compromiso escolar.
- Usa su pensamiento crítico y creativo (Competencias que se trabajaron respecto a las conductas observadas):
 - Trabajo colaborativo.
 - Promoción de relaciones armónicas para el logro de metas.
- Aprendizaje constante (Competencias que se trabajaron respecto a las conductas observadas):
 - Empleo de pensamiento crítico y creativo.
 - Aprendizaje autónomo.
 - Estrategias de análisis y búsqueda de la información.
- Emplea las tecnologías de la información y comunicación (Competencias que se trabajaron respecto a las conductas observadas):
 - Empleo de TIC.

Además, los resultados que se obtengan nos van a dejar comprender de forma objetiva la progresión de las competencias por los alumnos viendo la evaluación del desempeño como una posibilidad de comunicarse y de mejorar, aceptando al mismo tiempo la creación de un plan de acción para aumentar el rendimiento de los estudiantes.

Y, por último, en la investigación de Rafael Bisquerra, Francesc Martínez, Meritxell Obiols y Nuria Pérez, 2006” el cuestionario se realizó en función a los objetivos de un proyecto de educación emocional y, por consiguiente, en su realización tuvo que ser aprobado por los profesores que van a implementar el proyecto. Entonces, las variables que se midieron fueron las siguientes:

- Competencias personales y sociales:
 - Sabe expresar sus emociones de forma apropiada.
 - Demuestra competencia para sintonizar con las emociones de los demás.
 - Controla la impulsividad.
 - Controla la ira.
 - Demuestra tolerancia a la frustración.
 - Se comporta de forma apropiada en clase.
- Usa su pensamiento crítico y creativo:
 - Demuestra competencia para afrontar retos (conflictos, problemas...).
 - Mantiene buenas relaciones con los compañeros.
 - Mantiene buenas relaciones con los profesores.
 - Mantiene buenas relaciones con los padres.
 - Está motivado para el estudio.
- Aprende de manera constante:
 - Comprende que el comportamiento muchas veces es consecuencia de las emociones.
 - Manifiesta una actitud positiva.
 - Valoración total de las competencias emocionales.

4.4.- EVALUADORES:

Los evaluadores que encontramos en estas investigaciones sobre la aplicación de la evaluación 360° son los siguientes:

En el trabajo de Teresa Pérez Palacios como ya sabemos el cuestionario de la evaluación se realiza a cuatro empleados, pues bien, todos coinciden en que la evaluación 360° fue realizada por los jefes, por el resto de compañeros y autoevaluaciones.

En la investigación de Andrea Horna Prat, 2016 los evaluadores fueron los propios trabajadores, ya que se evaluaban a sí mismos (autoevaluación), y por otro lado, encontramos las evaluaciones de los superiores. Gracias a estas dos herramientas se han podido obtener datos del rendimiento de las personas que trabajan en las empresas Bitbrain y Sinnaps.

Respecto al trabajo de Vanessa Esteve González y Jordi Mogas Recalde encontramos que los evaluadores eran por parte de los profesores (heteroevaluación), cada alumno corregía su propio examen (autoevaluación) y por último, cada alumno corrige el examen de algún compañero que se le ha asignado de manera anónima (coevaluación).

En cambio, en la investigación de Ofelia Arzate-Ortiz cada alumno se autoevaluó, y a su vez fue evaluado por dos de sus compañeros de grupo y dos profesores de la academia. Cabe destacar que los docentes y compañeros fueron elegidos al azar y de manera anónima.

Y por último, en el trabajo de Rafael Bisquerra, Francesc Martínez, Meritxell Obiols y Nuria Pérez, 2006” los evaluadores fueron tres profesores, tres alumnos y la autoevaluación. Hay que tener en consideración que para evaluar al sujeto hay que conocerlo previamente para poder realizar de manera efectiva la evaluación.

4.5.- EVALUADOS:

En la investigación de Teresa Pérez Palacios nos hacen saber cuál es la posición que ocupa cada individuo al que se le ha realizado la evaluación:

- La primera empleada a evaluar ocupaba el puesto de Regulatory Affairs dentro de la empresa Tradecorp International, que forma parte del sector de la Industria Agroquímica.
- El segundo empleado es un empleado de la empresa Skandia, del sector seguros, quien cubría el puesto de Subdirector General, siendo responsable de las Áreas de desarrollo de Negocio y Comercial.
- El tercer empleado pertenece a la empresa Repsol S.A, dentro del sector de energía y petróleo. En esta empresa cubre el puesto de Director de Red de Gestión Directa.
- El cuarto empleado actualmente forma parte de la empresa Front Query, de donde es Socio, dentro del sector de Consultoría Estratégica y de Marketing.

Por lo tanto, podemos deducir que los trabajadores que se han evaluado de estas empresas ocupan mandos intermedios. Y éstos han aportado información muy importante, tanto de aspectos positivos como negativos acerca de la evaluación 360°, esto ha servido para mejorar y conseguir la eficacia de esta evaluación.

En el trabajo de Andrea Horna Prat como bien hemos dicho anteriormente, fueron evaluados 11 trabajadores, de los cuales, 9 pertenecían a la empresa BitBrain y 2 a la empresa Sinnaps. Pero en este caso no sabemos si esos 9 trabajadores pertenecen a un departamento o distintos departamentos, a un nivel jerárquico o a distintos niveles jerárquicos, si son solamente que se hizo una evaluación 360° del departamento de administrativo o de otro departamento... Es decir, no nos facilitan datos, y por lo tanto no podemos clasificar la información.

En cambio, en investigación de Vanessa Esteve González y Jordi Mogas Recalde sí que vemos que los sujetos a evaluar eran estudiantes de una asignatura ““Disseny de recursos educatius i d’entorns tecnològics per a la formació” de carácter obligatorio de 3º del Grado de Pedagogía de la Universitat Rovira i Virgili (URV), Tarragona. Por lo tanto, vemos claro que no se evalúa a profesores, ni a personal administrativo ni personal de servicios...etc.

En el trabajo de Ofelia Arzate-Ortiz también se evaluaron a estudiantes, que se desarrolló en la Centenaria y Benemérita Escuela Normal para Profesores (CyBENP), institución que se encarga de la formación de los futuros profesionales de la educación, al interior del grupo de primer grado de la

LEP, el grupo estaba conformado por 18 estudiantes cuyas edades variaban entre los 18 y los 22 años.

Y, por último en la investigación de Rafael Bisquerra, Francesc Martínez, Meritxell Obiols y Nuria Pérez, el estudio que se hizo comenzó en el curso 2003/2004 con un grupo de estudiantes de 4º de Educación Secundaria Obligatoria.

4.6.- SISTEMA DE RECOGIDA DE LOS DATOS:

En cuanto al sistema de recogida de información hay que destacar que no aparece en todas las investigaciones que se han hecho de la aplicación de la evaluación 360°. Es decir, hay un trabajo en el que sí hace saber qué sistema se ha usado. Por ejemplo, en el trabajo “Gestión del rendimiento y evaluación del desempeño de los recursos humanos de Andrea Horna Prat, 2016” sí que lo especifica y apunta que el método a seguir fue la realización de un cuestionario a través de instrumentos que ofrece Google Docs., y el link de este cuestionario fue enviado a los gerentes de las empresas Bitbrain y Sinnaps. Y estos a su vez, lo reenviaron a sus trabajadores por el correo interno de la empresa y ya lo completaron. Y las respuestas que se iban obteniendo las recogían en un Excel para luego analizarlos.

4.7.- PROCEDIMIENTO DE LA EVALUACIÓN 360°:

En cuanto al procedimiento de la investigación de Teresa Pérez Palacios solo se detalla que el 75% de los trabajadores habían asumido varios roles, esto puede ser debido a que tengan una posición superior, y por tanto tienen subordinados para que lleven a cabo la evaluación. Y el 25% reflejaron que solo habían asumido un rol y esto puede ser debido a que tiene una posición inferior y no tiene subordinados para que realicen la evaluación o porque es un proceso que se acaba de incorporar.

Pero en cambio en el trabajo de Andrea Horna Prat no podemos saber cuál es el procedimiento que se ha llevado a cabo porque no se detalla en el mismo, entonces no hay datos y no podemos clasificar la información.

Respecto a la investigación de Vanessa Esteve González y Jordi Mogas Recalde sí que lo detallan y apuntan que los estudiantes hacen la prueba de evaluación objetiva al final del módulo 1, compuesto por una parte tipo test y otra de desarrollar dos preguntas de respuesta abierta. . Estas últimas preguntas son las que nos permiten una mayor subjetividad y en las que se realizará la evaluación 360°. Una vez se ha hecho las pruebas de evaluación, se hacen 3 correcciones distintas guiadas por unos criterios comunes. Estas evaluaciones son las siguientes:

- Heteroevaluación: El profesor hará una evaluación tradicional.
- Autoevaluación: Cada alumno corregirá su examen.
- Coevaluación: Cada alumno corregirá el examen de otro compañero que ha sido adjudicado de forma anónima.

Por eso, las tres calificaciones obtenidas se apuntan en la ficha de registro con el nombre del alumno. Y el profesor podrá añadir anotaciones que considere de gran relevancia en el momento de la evaluación, o si lo considera necesario podrá hacerlo a lo largo del semestre. Respecto a la calificación que se obtenga de la evaluación 360° no hay un método generalizado de actuación.

Entonces, si la media que se obtiene de las tres calificaciones para cada estudiante es inferior al 10% se dejará y no se hace nada más, pero si la media que obtenemos es superior habrá que analizar la causa y la decisión que se llevara a cabo, ya que alguno de los individuos involucrados desequilibra la calificación.

En la investigación de Ofelia Arzate-Ortiz tampoco podemos saber cuál es el procedimiento que se ha llevado a cabo porque no se detalla en la misma, con lo cual no podemos detallar la información correspondiente.

En el trabajo de Rafael Bisquerra, Francesc Martínez, Meritxell Obiols y Nuria Pérez, se aplicó el cuestionario de educación emocional (CEE) al inicio y al final, a todos los grupos de 4º de la ESO. Pero, para valorar el desarrollo de las competencias emocionales de los alumnos, consideraron que esta herramienta era insuficiente, y por eso, tuvieron que recoger mucha más información con el “Cuestionario para la evaluación de 360º” que será el que se use para la evaluación de los profesores, para la autoevaluación y la evaluación de los compañeros.

4.8.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN:

La investigación de Teresa Pérez Palacios tuvo unos resultados bastante interesantes, pero la autora solo detalla los que se van a exponer a continuación:

Conforme a los planes de acción el 50% de los individuos manifestaron que habían implementado planes de acción, mientras que el 25% solo lo habían implementado en aspectos significativos y el 25% restante no lo había implementado. Por consiguiente, el 25% que no había llevado a cabo un plan de acción, la opinión es más pesimista sobre el método Feedback 360º.

En relación al grado de implicación la gran mayoría se ha visto favorecida por la implicación de su jefe, aunque algunos de una forma más activa que otros. Sobre la participación de agentes externos, nos encontramos que la mitad de los participantes sí les han dotado de esta oportunidad mientras que la otra mitad no. Y, por último, en relación con el departamento de recursos humanos, solo se vio implicado para el feedback de un empleado.

Cada uno de los elementos que se analizaron en este proyecto son especialmente significativos para conseguir que el método Feedback 360º se lleve de manera adecuada, y de la misma forma, el trabajador que sea evaluado se sentirá animado a optimizar su trabajo y perfeccionar su rendimiento.

En el trabajo de Andrea Horna Prat, en general, se apreció que los empleados de ambas empresas de Zaragoza habían contestado a los ítems de la autoevaluación con puntuaciones bastantes altas.

Entre las conductas mejor puntuadas, las cuales van a corresponder a puntuaciones que han sido iguales o superiores a 9, se aprecian las siguientes:

- "Controlo de forma consistente y cuidadosa mi trabajo, buscando siempre la excelencia" (CALIDAD DEL TRABAJO).
- "Considero necesario cooperar con otros miembros de la organización desarrollando estrategias trabajando en equipo" (CALIDAD DEL TRABAJO).
- "Puedo aplicar en mi puesto de trabajo los conocimientos adquiridos durante mi formación" (CALIDAD DEL TRABAJO).

- "Sé trabajar en equipo, mirando por el interés de la empresa; Intento sacar la mayor rentabilidad de las herramientas con las que realizo mi trabajo" (DESTREZAS).
- "Sé adaptarme bien ante cambios tecnológicos de la empresa" (FORMACIÓN/HABILIDAD).
- "Me motivan los logros conseguidos en la realización de mi trabajo" (MOTIVACIÓN/SATISFACCIÓN).
- "Considero que trabajo en un ambiente cuidado y de confianza que me facilita la realización de mis tareas" (MOTIVACIÓN/SATISFACCIÓN).
- "La relación con mis compañeros es aceptable" (MOTIVACIÓN/SATISFACCIÓN).
- "La relación con mis superiores es aceptable" (MOTIVACIÓN/SATISFACCIÓN).
- "Las habilidades que requiere mi puesto de trabajo contribuyen de una manera positiva al negocio" (PRODUCTIVIDAD).
- "Mis actividades profesionales se encuentran encaminadas hacia el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía" (PRODUCTIVIDAD).
- "Valoro el cumplimiento de mis responsabilidades en...." (PRODUCTIVIDAD). "El desarrollo óptimo de mi trabajo requiere una actualización continua" (FORMACIÓN/HABILIDAD).

Precisamente, estos resultados que se han obtenido se interpretan en que las organizaciones tienen a trabajadores muy involucrados y experimentados del negocio en que trabajan, y que están muy comprometidos en su trabajo y su fin es conseguir los objetivos de la organización. Los demás ítems de la investigación fueron puntuados con una media de 8. Es una valoración muy elevada, pero si es verdad que en términos de perfección, podría ser mejorado.

Hay que tener en cuenta que son trabajadores cuya capacidad de trabajo es alta y su organización es en referencia a sus tareas y al tiempo que tienen para realizarlas. Y no solo de manera individual, sino que están disponibles para trabajar en equipo procurando siempre la solución más óptima a cualquier problema que puedan encontrar en el ejercicio de su trabajo. Es evidente, que todo esto afecta a que el clima laboral sea el correcto y transparente, y además, satisfechos tanto con su trabajo como a seguir formándose para este que realizan.

Cabe destacar una conducta, la cual ha obtenido una puntuación menor, por lo tanto es un buen indicador: "Asumo labores extra por propia iniciativa" (PRODUCTIVIDAD). Este ítem está asociado con la productividad, y se interpretaría como que el empleado solo realiza la tarea que se le ordena, sin intentar hacer más de lo que sea necesario. Ha sido puntuado con una puntuación promedio de 7, por lo que no tendría que preocupar a las organizaciones, pero sí tratar de mejorarlo.

En cuanto al potencial de mejora, ambas empresas deberían intentar mejorar, lo que se ha nombrado anteriormente. Por otro lado, estas empresas tienen muchas personas jóvenes de entre 18 y 35 años, y es por eso, que en determinadas ocasiones no realizan más tareas de las que realizan porque no quieren asumir mayor responsabilidad.

Los resultados que se muestran en la investigación que realizó Vanessa Esteve González y Jordi Mogas Recalde se aprecian factores muy significativos como el incremento de las notas medias, que la actitud del grupo tiene una repercusión directa en la eficacia del sistema, que los alumnos con notas más bajas son los que producen más desigualdades en la evaluación...etc. Cabe destacar, que este sistema favorece tanto al estudiante (fomenta la participación, reflexión...) como al profesorado (con un sistema más válido que da las indicaciones complementarias a evaluar).

En la evaluación 360° encontramos valores comprendidos entre 4,73 y 9,67, en la evaluación tradicional (heteroevaluación) encontramos valores comprendidos entre 2 y 10, los valores que se han obtenido en la autoevaluación son los comprendidos entre 3 y 9,20, y por último, en la coevaluación se han observado valores comprendidos entre 4,4 y 10. Con estos datos, se aprecia que normalmente los estudiantes tienen una mejor calificación usando el sistema de evaluación 360° que usando el método tradicional.

Este método se realizó durante 3 cursos (2016, 2017, 2018), y en los tres se aprecian diferencias. Es decir, en el curso 2016, la coevaluación y la autoevaluación fueron muy similares, pero la heteroevaluación bajo la calificación media. En el curso 2017, la autoevaluación de los alumnos tiene la media más alta y la media de la coevaluación fue la más baja, pero ambas eran superiores la media de la heteroevaluación. En el curso 2018, la autoevaluación tenía una media moderada, la coevaluación era más baja y la heteroevaluación se situaba en el medio de ambas.

Analizando las puntuaciones numéricas se afirma que el resultado evaluativo es normalmente positivo para los alumnos, ya que se observa una media superior con la evaluación 360° a diferencia con la heteroevaluación tradicional. El uso de la evaluación 360° estimula la colaboración y el análisis en conjunto, proporciona información precisa para respaldar la evaluación, orienta a cada estudiante a identificar su autoimagen en relación con los demás involucrados, promueve el progreso e incentiva una postura responsable, etc. Por otro lado, también posibilita a los docentes a tener una perspectiva más firme sobre la evaluación de cada alumno y evaluar los sesgos que puedan surgir.

En el trabajo de Ofelia Arzate-Ortiz la evaluación 360° se implementó al inicio y al final del semestre en 2012 y se tuvieron en cuenta competencias clave a trabajar centrándose por los resultados extraídos en la valoración de competencias genéricas que marca el plan 2012, tales como:

- Competencias personales y sociales (Competencias que se trabajaron respecto a las conductas observadas): Expresión de emociones, Control de impulsividad, Control de ira, Tolerancia a las frustraciones, Motivación para el estudio, Cumplimiento en clases, Relación con profesores, Relación con compañeros, Actitud positiva y Plan de vida y compromiso escolar.
- Usa su pensamiento crítico y creativo (Competencias que se trabajaron respecto a las conductas observadas): Trabajo colaborativo y Promoción de relaciones armónicas para el logro de metas.
- Aprende de manera constante (Competencias que se trabajaron respecto a las conductas observadas): Empleo de pensamiento crítico y creativo, Aprendizaje autónomo y Estrategias de análisis y búsqueda de la información.
- Emplea las tecnologías de la información y comunicación (Competencias que se trabajaron respecto a las conductas observadas): Empleo de TIC.

Entonces, al implementar la evaluación 360° al inicio del semestre se observó una media grupal de 68.75% en las 16 conductas que se observaron. Las medias que se obtuvieron por cada uno de los estudiantes, donde se aprecia que el grupo estaba formado por 3 alumnos cuyas medias en las conductas contempladas fueron mayores a 8.0, y el resto de las medias era inferiores, lo que constituía un factor determinante para el logro de un buen rendimiento grupal de los alumnos. Mediante la evaluación de 360° inicial, se diseñó un programa de mejora de competencias genéricas en los estudiantes del grupo, utilizando estrategias de coaching educativo. Individualmente, los

alumnos obtuvieron una media mayor a 8.0, esto tuvo una repercusión muy directa en el rendimiento docente.

Haciendo un análisis de las puntuaciones obtenidas con la implementación de la evaluación 360° nos encontramos con que al principio se obtuvo un porcentaje de 68.75% al valorar las conductas, en cambio al asignar un coaching educativo se alcanzó un porcentaje del 82,50%. Aquí se manifiesta que hay un progreso del 13.75% en las competencias que se han trabajado durante el semestre y que han sido evaluadas mediante la evaluación 360°.

Y, por último, en el trabajo que realizaron Rafael Bisquerra, Francesc Martínez, Meritxell Obiols y Nuria Pérez, aplicaron el cuestionario de educación emocional (CEE) (Álvarez y otros, 2001) y también diseñaron la herramienta “Cuestionario para la evaluación de 360°”. Estas dos herramientas fueron usadas al principio y al final del curso.

El “Cuestionario para la evaluación de 360°” se realizó en función a los objetivos de un proyecto de educación emocional y, por consiguiente, en su realización tuvo que ser aprobado por los profesores que van a implementar el proyecto y el GROP como equipo asesor. A continuación, veremos cuáles son los ítems que se han tenido en cuenta para el diseño de este cuestionario:

1. Sabe expresar sus emociones de forma apropiada;
2. Demuestra competencia para sintonizar con las emociones de los demás;
3. Controla la impulsividad;
4. Controla la ira;
5. Demuestra tolerancia a la frustración;
6. Se comporta de forma apropiada en clase;
7. Demuestra competencia para afrontar retos (conflictos, problemas...);
8. Mantiene buenas relaciones con los compañeros;
9. Mantiene buenas relaciones con los profesores;
10. Mantiene buenas relaciones con los padres;
11. Está motivado para el estudio;
12. Comprende que el comportamiento muchas veces es consecuencia de las emociones;
13. Manifiesta una actitud positiva;
14. Valoración total de las competencias emocionales.

Los ítems con un índice poco homogéneo y que pueden disminuir el nivel de fiabilidad son el 5 y el 12 si fuera autoevaluación, si fuera en la evaluación por el profesorado el ítem que nos haría disminuir el grado de fiabilidad sería el 3 y en la evaluación por los compañeros del estudiante el ítem sería el 5.

- Cuestionario para la evaluación de 360° en el caso de autoevaluación: Cabe destacar que 5 de los factores demuestran el 77,2% de la varianza, por lo que se puede contemplar que la configuración de la matriz de los datos es la adecuada.
- Cuestionario para la evaluación de 360° en el caso de los profesores: La investigación de los factores ha encontrado 2 factores que manifiestan el 88,92% de la varianza. Enfatizar que en este caso los ítems que tienen un vínculo muy fuerte son el 3, 4 y 5.
- Cuestionario para la evaluación de 360° en el caso de los compañeros: La investigación de los factores ha encontrado 2 factores que manifiestan el 76,45% de la varianza.

En definitiva, las conclusiones que sacaron de esta investigación fueron positivas, ya que la evaluación 360° permite la participación, meditación grupal y guiar a los individuos que han participado. Además, posibilita que cada alumno se conozca más así mismo acerca de sus competencias emocionales, así como la probabilidad de que los profesores obtengan un entendimiento global de sus alumnos y no solo intelectual. Y por último, este método es muy útil cuando la evaluación de un alumno ha sido diferente al resto, ya que suelen ser muy parecidas a las del resto de los observadores.

4.9.- CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN:

- En relación a la muestra vemos que las muestras son muy heterogéneas, que dependiendo del investigador y la investigación a realizar, pues hay distintos números de sujetos a estudiar.
- En cuanto al método de recogida de datos vemos que hay una uniformidad, que es principalmente a través de los cuestionarios.
- En cuanto a las variables a medir, encontramos que en aquellas evaluaciones que hacen referencia al ámbito académico es frecuente encontrar variables como:
 - Competencias personales y sociales.
 - Usa su pensamiento crítico y creativo.
 - Aprende de manera constante.

En cambio en las investigaciones realizadas más a nivel industrial observamos que las variables comunes pueden ser la productividad, la calidad del trabajo, la motivación, la capacidad de resolución de problemas, nivel de satisfacción con la empresa...etc.

- A nivel de evaluadores vemos que sí hay una tendencia de los evaluadores sean todos, es decir, superiores, subordinados y compañeros del mismo nivel. Y en el sector educativo, también se ve cierta uniformidad porque los evaluadores han sido profesores, alumnos (compañeros del evaluado) y autoevaluación.
- A nivel de evaluados vemos claramente como en el ámbito académico se especifica a quien se va a evaluar que son a estudiantes, pero en el ámbito industrial solo lo podemos apreciar en el trabajo de Teresa Pérez Palacios que si detalla a cada empleado y a qué se dedica y el departamento al que pertenecen.

5. CONCLUSIÓN

En el presente trabajo de investigación lo que se ha hecho es una comparativa entre varios trabajos y de esta manera ver cuál es la importancia de la evaluación 360° en el mundo empresarial y en el educativo.

Los empleados son los que integran una empresa y, hay que tener muy claro, que sin ellos la empresa no subsistiría. También hay que tener en consideración los beneficios financieros para subsistir en el mercado y a la competencia, pero los recursos humanos de las empresas son los que se encargan de hacer esto factible. Para que todo esto se produzca, es fundamental que la motivación de los trabajadores sea muy alta, y así haya un buen clima laboral y los empleados trabajen para conseguir los objetivos empresariales.

Por eso, es importante hacer un análisis del rendimiento de cada uno de los trabajadores, y de esta manera poder tomar acciones para mejorar el desempeño de los empleados y así, obtener unos buenos resultados.

La pretensión de la evaluación 360° es ofrecer a los trabajadores una oportunidad para que estos tengan la fuerza suficiente para implicarse en este método donde cada individuo tiene que afrontar una evaluación de sí mismo, de los superiores y de los compañeros sobre sus fuerzas, debilidades, metas logradas por los trabajadores individualmente y por la organización en general y el potencial de mejora de los trabajadores que lleva a cabo en su trabajo. Es decir, un trabajador que está siendo evaluado, puede creer que el trabajo que realiza es el adecuado, pero uno de sus compañeros piensa lo contrario, por tanto, esto tiene que ser aceptado para corregirlo y conseguir una mejora del rendimiento. Con lo cual la opinión de los demás es crucial, ya que puede proporcionar una visión objetiva del desempeño y trabajo de una persona, lo que le permite alcanzar su máximo potencial profesional.

Entonces, para las empresas es fundamental que la satisfacción y la motivación de los trabajadores sea la adecuada opinión que comparten muchos autores como por ejemplo, Claude Lévy-Leboyer 2000 y Villanova, Bernardin y Dahms 1993. Por eso es muy importante que cada cierto tiempo se lleve a cabo la evaluación 360° para saber en qué punto se encuentran los empleados y así, poder mejorarlo y como consecuencia, el desempeño del trabajo se incremente. Además, también es primordial que los trabajadores cuiden y mantengan un buen clima laboral, para que las relaciones entre ellos sean las correctas y, por tanto, se fomente el trabajo en equipo, lo que conllevará una buena satisfacción de los empleados en su trabajo y con el resto de sus compañeros.

En definitiva, los resultados que se han obtenido en las empresas de los cuestionarios que se han puesto en práctica para la evaluación 360°, en general, las valoraciones han sido bastante altas. Como apreciamos esto es muy positivo debido a que el perfil profesional de los trabajadores es muy bueno y esto es porque tienen una gran formación, además de que la satisfacción/ motivación en relación con el trabajo que realizan es muy bueno. Por lo tanto, que los resultados hayan sido tan positivos nos lleva a pensar que la capacidad de trabajo de los empleados es muy alta y la calidad del trabajo que realizan es óptima, además el clima laboral tan bueno que se presenta en estas organizaciones incita a que el trabajo sea cooperativo y se resuelvan de manera efectiva los problemas que puedan surgir en el desarrollo de la actividad empresarial.

Como bien hemos dicho antes, la evaluación 360° ha sido un método que se ha investigado desde 1980 y desde su creación está exclusivamente relacionada con el entorno organizacional. Más tarde, hubo un uso más intensivo de este método, ya que la valoración individual de los trabajadores no se podía mantener solo por la evaluación de un superior sino que también debían realizar la evaluación los compañeros de trabajo, el personal inferior a éste... y otros que estén vinculados con el trabajo y calidad que realiza el individuo que está siendo evaluado.

Pero no fue hasta la década de los 2000 cuando se comenzó a relacionar con la educación, en el que podemos empezar a ver estudios sobre la aplicación de la evaluación 360°. Por tanto, es cierto que la evaluación 360° habitualmente se aplica en la empresa, pero no quiere decir que no pueda usarse en el sector educativo trabajando por competencias y con alumnos en los que es preciso valorar e impulsar una mejora de las competencias de éstos.

Entonces, podemos decir que analizando las puntuaciones numéricas de los tres artículos en los que se ha aplicado la evaluación 360° del ámbito educativo, se verifica que por regla general las notas medias de los estudiantes son mejores que cuando se utiliza la evaluación tradicional. Además, el uso de este método aumenta el valor educativo de la evaluación (Lévy-Leboyer, 2007).

La evaluación 360° en el ámbito educativo estimula la colaboración, proporciona información suficiente para evidenciar la evaluación, el alumno se conoce más a él mismo...etc., pero también posibilita a los docentes conocer más a los estudiantes. Chandler, Henderson, Park, Byerley, Brown & Steiner (2010) ratifican que es un método que posibilita añadir datos extras muy provechosos. Por eso, se valora como un método muy útil para potenciar la evaluación de los estudiantes.

Cabe destacar que la efectividad de este método dependerá de la intervención de los individuos. Es decir, la evaluación 360° está estrechamente relacionada con el comportamiento del grupo clase en comparación con otros cursos. Por ejemplo, los grupos que tienen una evaluación 360° más precisa suelen ser aquellos en los que los alumnos obtienen una calificación media más alta.

Por último, la evaluación 360° es un método que permite el desarrollo de nuevas competencias en los estudiantes, además se fomenta el trabajo cooperativo tanto en el ámbito en el que se desenvuelven como en un futuro, promoviendo profesionales con una dignidad profesional consolidado generando un entorno de mejora constante.

5.1.- LIMITACIONES:

A la hora de realizar esta investigación he tenido bastantes limitaciones, como por ejemplo, a partir del año 2000 hemos observado que hay pocos estudios en español de la aplicación evaluación 360° en empresas, pero si es verdad que a partir de este año hemos encontrado más estudios en el ámbito educativo, de ahí que se haya analiza tres artículos sobre la aplicación de la evaluación 360° en la educación.

Por otro lado, a la hora de buscar estudios sobre la aplicación de la evaluación 360° casi no había, es decir, los que más han salido eran teóricos y proponían una evaluación para aplicar, pero no aplicada ya.

Tuve problemas para encontrar estudios donde se había aplicado la evaluación 360°, tuve que ampliar la zona geográfica, con esto quiero decir, que en un principio de donde iba a investigar era

de estudios de España, pero luego tuve que escoger de todo el mundo, puesto que los que encontraba no habían sido aplicados a partir del año 2000.

Y otra dificultad que tuve fue que a la hora de investigar había muchas aplicaciones de la evaluación 360°, pero en literatura de habla inglesa. Por lo tanto, esto me supuso una limitación, ya que yo solo me centre en literatura de habla española, y por eso, la investigación se me ha quedado un poco escueta.

5.2.- APORTACIONES:

Con este trabajo lo que estoy haciendo es un revisión de la literatura en español a partir del año 2000 y estoy dejando claro el estado de la cuestión sobre la evaluación 360° como está reduciendo su aplicación en el ámbito empresarial por los costes de la misma, y en cambio como cada vez más aumenta su aplicación en el ámbito académico y quiero dejar constancia de esto que está sucediendo.

Además, en este trabajo los esfuerzos de investigación se han concentrado en obtener datos sobre la aplicación de la evaluación 360° y que sirva como ejemplo a futuros investigadores sobre los resultados que se han indagado y los beneficios que comporta esta herramienta.

5.3.- OPINIÓN PERSONAL:

A mi juicio pienso que la evaluación 360° es un instrumento de gestión de recursos humanos, el cual tiene múltiples beneficios que hemos visto reflejados en un incremento de rentabilidad en las empresas y una mejora en el rendimiento de los recursos humanos. Pero como ya sabemos puede aplicarse tanto en empresas como en el ámbito educativo. Y me parece una buena forma de evaluar tanto a los trabajadores como a estudiantes, ya que si se hace uso de este método se tiene una visión de ti mismo más completa que si fuera la evaluación tradicional, además de que los que evalúan también te van a conocer más profundamente, y esto va a hacer que se propongan medidas para mejorar las deficiencias que se obtengan. Además, los planes de acción que se lleven a cabo conseguirán una evolución de los evaluados tanto profesional como personal

Por otro lado, considero que con la evaluación 360° se evitan las subjetividades, ya que se obtiene información clara por los evaluadores acerca de la persona evaluada desde distintas perspectivas porque evalúan tanto los superiores, como los subordinados, como los compañeros del mismo nivel jerárquico...etc., y a consecuencia de esto, se consigue reducir los prejuicios y sesgos que podrían aparecer si la evaluación se realizará solo por una persona.

A mi modo de ver creo que este método mejora la equidad, transparencia y justicia entre los miembros que participan en el proceso porque como es una evaluación 360° pues tus compañeros o superiores o inferiores pueden hacerte ver que es lo que tienes que mejorar o a lo mejor piensas que lo que haces no es lo correcto y el resto que te ha evaluado considera que sí que lo estás haciendo bien. Por eso, pienso que en este método las personas son justas y evalúan conforme a lo que ven.

Anteriormente, ya he apuntado que he tenido dificultades para encontrar evaluaciones 360° aplicadas en empresas a partir de 2000 ¿Por qué las empresas han dejado de aplicar este método tan eficaz? Pues en verdad, pienso que es por muchas razones, pero la principal es porque es muy

costoso en dinero y tiempo recabar tanta información, debido a que no se evalúa una vez sino que se hacen varias evaluaciones.

Por lo tanto, yo propongo abaratar costes y así poder aplicar este método tan eficaz, modificando el procedimiento ¿Cómo? Pues digitalizando el cuestionario, es decir, se elabora un cuestionario en la que se tengan en cuenta las variables a medir, la muestra, quién evalúa, quien es el que evalúa...etc., y este cuestionario se envía vía email corporativo a los evaluadores y, a su vez, la envían a sus subordinados... etc. Entonces, una vez las han rellenado se devuelven a la dirección de recursos humanos, los cuales analizaran y sacaran determinadas conclusiones.

Este método lo hemos visto en un trabajo, el cual se ha investigado y también lo hemos podido observar en el libro de Psicología del Trabajo de Santiago Pereda, Francisca Berrocal y Miguel A. Alonso (2007). Ambos apuntan que con el apoyo de las tecnologías de la información y comunicación se abaratarían los costes. Y yo considero que es la mejor forma, debido a que cada vez estamos más familiarizados con las tecnologías y a la gente les motiva más hacerla de manera digital que en papel.

Aunque también pienso que los costes se abaratarían si la evaluación 360° la realizará un profesional interno, el cual tuviera conocimientos en esta técnica, además de que ya conoce a los trabajadores y se relaciona habitualmente con ellos, lo cual es una ventaja porque el tiempo de realización de la evaluación se reduce considerablemente. Pero también entiendo perfectamente que en muchas ocasiones las empresas no tienen a ningún profesional interno y deben contratar a consultores a profesionales externos...etc., por lo tanto, los costes tanto en tiempo y en dinero aumentan, y es por esto que las organizaciones prefieren realizar la evaluación tradicional a usar este método.

Por otro lado, también considero que en muchas ocasiones se puede dar una tendencia en el incremento de la mejora del rendimiento debido a que los compañeros tienden a ser menos estrictos en la evaluación para que no se produzcan conflictos, por lo tanto, los datos obtenidos no son realistas lo que perjudica que se realicen planes de acción para la mejora del evaluado y así reducir las deficiencias que tenga el sujeto. Entonces, la solución que veo es aplicar un cuestionario que contenga cuestiones de control, de esta manera, cuantificaríamos el nivel de sinceridad en las respuestas de los compañeros.

A pesar de la crítica que he realizado en el párrafo anterior, pienso que la aplicación de la evaluación 360° tanto al principio como al final, ya sea en el ámbito industrial como en el ámbito educativo, aporta datos de gran interés, porque al principio nos va a hacer saber las competencias que tienen los evaluados y al final las competencias nuevas que han adquirido o han mejorado.

Evidentemente, el uso de la evaluación 360° abre nuevos caminos hacia la evolución de competencias de los individuos que están siendo evaluados, además de originar una cultura nueva de retroalimentación, que les servirá de ayuda tanto en el presente como en un futuro, consiguiendo que refuercen su autoestima basada en la retroalimentación que han recibido de sus evaluadores. También destacar, que el clima con el resto de compañeros será óptimo debido a este método de evaluación y un gran nivel de satisfacción con el trabajo que desempeñan habitualmente.

Por último decir que la evaluación 360° y el seguimiento del desempeño de los trabajadores y la actividad que realizan son herramientas muy importantes en el triunfo de las compañías ya que, indiscutiblemente, van a aportar en la mejora de la productividad de las empresas, y por consiguiente, en la competitividad respecto del resto de las empresas del sector. De la misma manera que ocurre en el ámbito académico, ya que con la retroalimentación de los docentes,

compañeros...etc., los evaluados conocerán el que deben de mejorar, consiguiendo un incremento del rendimiento y mejora de las competencias.

6. REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias: evaluación de 360º*. México, Ediciones Granica.
- Álvarez, M. (Coord.) et al. (2001). *Diseño y evaluación de programas de educación emocional. Barcelona: Ciss-Praxis*.
- Álvarez, M., Bisquerra, R., Fita, E., Martínez Olmo, F. y Pérez Escoda, N. (2000). Evaluación de programas de Educación Emocional. *Revista de Investigación Educativa*, 18 (2), 587-599.
- Arias Galicia, L. &. (1999). *Administración de recursos humanos para el alto desempeño*. 2a ed., México: Editorial Trillas.
- Arzate, O. (2013). "Coaching Educativo: Una propuesta metodológica para innovar en el aula" en *Ra Ximhai*, 9(4), México, Coedición Instituciones Formadoras y actualizadoras de Docentes y 1er Congreso Internacional Espacio Común de Formación Docente, pp. 177-185.
- Arzate-Ortiz, O. (2014). Evaluación de 360º para conocer el desempeño de los alumnos de la cybenp. *Ra Ximhai*, 10(5), 39-50.
- Bernandez, M. (2009). *Desempeño humano- Manual de consultoria (VOL.1)*. USA: Global Business Press.
- Bisquerra Alzina, R., Martínez Olmo, F., Obiols Soler, M., & Pérez Escoda, N. (2006). Evaluación de 360º: Una aplicación a la educación emocional. *Revista de Investigación Educativa*, 2006, vol. 24, num. 1, p. 187-203.
- Bisquerra, R. (2000). *Educación emocional y bienestar. Barcelona: Praxis*
- Bisquerra, R. (2003). Educación emocional y competencias básicas para la vida. *Revista de Investigación Educativa (RIE)*, 21,1, 7-43.
- Blázquez Marcos, B. (2014). La evaluación de Desempeño en la empresa. Estudio del caso Plásticos ABC (Soria).
- Brutus, S., & Gorriti, M. (2005). La Evaluación Multifuente Feedback 360º. *Journal of Work and Organizational Psychology*, 21(3), 235-252.
- Delgado, M. R., i Baldó, M. Y., Argüello, M. V. G., Gómez, L. S., & Berger, R. (2013). Evaluación 360º: Una herramienta de mejora continua en el grado de Comunicación Audiovisual. In *UNIVEST 2013: IV Congreso Internacional Estrategias hacia el aprendizaje colaborativo* (p. 120). Universidad de Gerona= Universitat de Girona.
- Fitt, D. (1996). *Remuneración basada en competencias: ¿Qué significa eso?* Organización internacional del trabajo.
- Guartán, A., Torres, K., & Valarezo, J. K. O. (2019). La evaluación del desempeño laboral desde una perspectiva integral de varios factores. *593 Digital Publisher CEIT*, 4(6), 13-26.
- Güell, M. y Muñoz, J, (2003). *Educación emocional. Programa para la educación secundaria postobligatoria. Barcelona: Praxis*.
- Guillen, C. &. (2000). *Psicología del trabajo para las relaciones laborales*. Madrid: Mc Graw Hill.
- Horna Prat, A., Lacasta, A., & Alberto, J. *Gestión del Rendimiento y Evaluación del Desempeño de los Recursos Humanos*.
- Jiménez, A.: La evolución histórica del concepto de empresa. 21 de noviembre de 2012. Disponible en: <http://www.elblogsalmon.com/historia-de-la-economia/la-evolucionhistorica-del-concepto-de-empresa>.
- Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: gestión 2000
- Lévy-Leboyer, C. (2007). *Feedback de 360º*. Barcelona: Gestión 2000
- Lopez Gallardo, G. A. (2021). Evaluación de desempeño por competencias en los trabajadores de la empresa EMSEU SAC. Bagua Grande, Amazonas.
- Marín, M.A. y Rodríguez, S. (2001). Prospectiva del diagnóstico y la orientación. *Revista de Investigación Educativa*, 19 (2), 315-362.

- Montejo, A. P. (2001). Evaluación del desempeño laboral. *Gestión*, 2(9).
- Muñoz, A. I., & Fernández, J. J. (2011). Diseño, implantación y análisis de los resultados de un sistema de evaluación integral o 360º. Una propuesta alternativa en el proceso de evaluación de las competencias de trabajo en equipo.
- Pascual Ferri, V. y Cuadrado Bonilla, M. (2001). Educación Emocional. *Programa de actividades para educación secundaria obligatoria*. Barcelona: Praxis.
- Pereda, S. y Berrocal, F. (1999). Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Ramón Areces. Madrid, pp. 159-286
- Pereda, S., Berrocal, F., Alonso M.A. (2007). Psicología del Trabajo.
- Pereira, F., Gutiérrez, S. P., Sardi, L., & Villamil, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 4(6), 69-105.
- Pérez Palacios, T. (2014). Feedback 360º: técnica de evaluación del rendimiento y desarrollo de las competencias de las personas en una empresa.
- Roig-Vila, R. (2019). Investigación e innovación en la Enseñanza Superior. *Nuevos contextos, nuevas ideas*. Alicante, España: Octaedro.
- Salamea, M. Y. C., Pazmiño, K. V. B., & Zurita, C. I. N. (2021). Evaluación del desempeño por competencias en el Gobierno Autónomo Descentralizado Municipal de Azogues: Período 2018. *CIENCIAMATRIA*, 7(12), 411-436.
- Segovia Osca, A. (2006.) Selección, evaluación y desarrollo de los recursos humanos.
- Silva, L. I. M. (2016). Efectividad del feedback 360º para desarrollar competencias en estudiantes universitarios. *Opción: Revista de Ciencias Humanas y Sociales*, (10), 225-243.