



DOI: 10.23857/fipcaec.v2i4.29

Método 360° feedback como instrumento de evaluación del talento humano

360 ° feedback method as an instrument for the evaluation of human talent

Método de feedback de 360 ° como instrumento para avaliação do talento humano

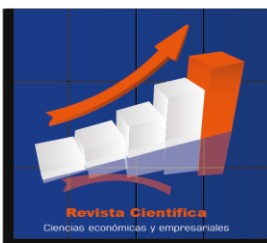
Nicolás Rodríguez-Partidas ¹

nicolas.rodriguez702@gmail.com

Correspondencia: nicolas.rodriguez702@gmail.com

***Recibido:** 10 de abril de 2017 ***Aceptado:** 12 de mayo de 2017 * **Publicado:** 15 de julio de 2017

¹ Magíster en Recursos Humanos, Docente de la Universidad Nacional Experimental Francisco de Miranda, Área Ciencia de la Educación, Departamento Ciencias Pedagógicas, Santa Ana de Coro, Venezuela.



Resumen

La investigación se fundamentó en determinar el efecto de un programa formativo basado en el método 360° feedback como instrumento de evaluación del talento humano de la empresa agregados asfáltico del pacífico. Se tiene que para el grupo experimental (G1), existe significancia ,162 mientras que para el grupo control (G2), se mantuvo en ,000 lo cual implica diferencias entre ambos grupos, generándose la aceptación de la hipótesis afirmativa, lo que implica que el tratamiento aplicado fue eficaz. Se rechaza H0 y se acepta H1, lo que indica que el tratamiento aplicado resultó favorable a la muestra objeto de estudio. Los resultados se pueden extrapolar a otras empresas con la finalidad de articular el uso de un método en donde todas las personas tienen la oportunidad de crecer en la medida que se generan condiciones para optimizar los servicios que prestan al cliente externo.

Palabras claves: Personal; personal profesional; trabajador; toma de decisiones.

Abstract

The research was based on determining the effect of a training program based on the 360 ° feedback method as an instrument for evaluating the human talent of the Pacific asphalt aggregates company. For the experimental group (G1), there is significance, 162 while for the control group (G2), it remained at, 000 which implies differences between both groups, generating the acceptance of the affirmative hypothesis, which implies that The treatment applied was effective. H0 is rejected and H1 is accepted, indicating that the treatment applied was favorable to the sample under study. The results can be extrapolated to other companies in order to articulate the use of a method where all people have the opportunity to grow as conditions are generated to optimize the services they provide to the external customer.

Keywords: Personnel; professional personnel; workers; decision-making.

Resumo

A pesquisa foi baseada na determinação do efeito de um programa de treinamento baseado no método de feedback de 360 ° como um instrumento para avaliar o talento humano da empresa de

agregados de asfalto do Pacífico. Para o grupo experimental (G1), há significância, 162 enquanto para o grupo controle (G2), permaneceu em 000, o que implica diferenças entre os dois grupos, gerando a aceitação da hipótese afirmativa, o que implica que O tratamento aplicado foi eficaz. H0 é rejeitado e H1 é aceito, indicando que o tratamento aplicado foi favorável à amostra estudada. Os resultados podem ser extrapolados para outras empresas, a fim de articular o uso de um método no qual todas as pessoas têm a oportunidade de crescer à medida que são geradas condições para otimizar os serviços que prestam ao cliente externo.

Palavras-chave: Staff; equipe profissional; trabalhador tomada de decisão.

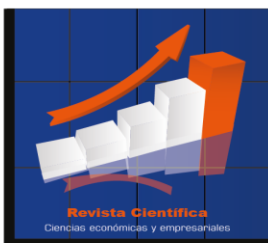
Introducción

La evaluación del talento humano en las organizaciones ha tomado auge en los últimos años; debido que las nuevas tendencias organizativas señalan que el principal activo con el cual cuenta la empresa es su personal. De ese modo; la evaluación debe estar diseñada no solo para medir el rendimiento laboral, sino, que debe tenerse en cuenta que el ser humano por ser integral, debe realizarse una evaluación que permita medir todos los aspectos inherentes a la persona.

El evaluar al talento humano es de suma importancia, porque así, se conocen continuamente las fortalezas y debilidades que puedan tener, con el fin de enfocarse a tomar decisiones que gestionen el logro de los objetivos organizacionales, en este sentido, Chiavenato (2009), señala que “las organizaciones jaman existirán sin las personas que le dan vida, dinamismo, energía, inteligencia, creatividad y razonabilidad” (p. 5). Por lo tanto; no puede quedarse relegado a un plano secundario la evaluación del capital humano, debido que sí no se conoce las potencialidades y debilidades en un momento determinado no se podrá hacer los correctivos necesarios para gestionar la eficacia en la organización.

Tomando en cuenta que el talento humano es el principal activo de la organización y que sin este no puede desarrollarse ninguno de los planes y objetivos que se propone, se hace notable crear mecanismos que permitan evaluar integralmente a las personas en su puesto de trabajo. En este sentido; Chiavenato (2009) sostiene que:

Las personas pasan buena parte de su vida trabajando en organizaciones, las cuales dependen de ella para funcionar y alcanzar el éxito. Por una parte, el trabajo requiere los esfuerzos y ocupa una buena cantidad del tiempo de las vidas de las personas, quienes dependen de aquel para subsistencia y éxito personal (p. 4).



Esto implica que en cierto modo las personas desarrollan una relación interpersonal con sus compañeros de trabajo que en cierto modo les permite conocer las potencialidades y deficiencias que pueden estar teniendo en sus labores cotidianas en la organización. Sin embargo; sí no se toman acciones que canalicen este conocimiento de un modo positivo, se corre el riesgo de que surjan rumores, comentarios sin fundamentos, que pueden originar incomodidades en el personal, ocasionando un ambiente de trabajo tenso y conflictivo, producto de evaluaciones prejuiciosas y sin fundamentos entre los compañeros de trabajo.

Para evitar estas situaciones incoherentes en el clima organizacional, se deben diseñar herramientas para una evaluación periódica y metódica en la cual, el talento humano pueda expresar constructivamente sus inquietudes sobre su propio desempeño, así como el de sus compañeros de trabajo. Esta alternativa podría estar representada por el método 360° de evaluación, el cual es definido por Alles (2008) como:

La forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona tanto internos como externos (p. 38).

Este tipo de evaluación que todos los miembros de la organización se evalúen de forma individual y colectiva, generando competitividad que podría traducirse en eficacia y productividad de la organización. El concepto de evaluación 360° es claro y sencillo, Alles (2008) señala que consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables de la persona en el desarrollo diario de su práctica profesional. Para esto se hace necesario que la organización diseñe sus instrumentos de evaluación, los cuales deben estar en consonancia con la naturaleza de los servicios que esta presta, de ese modo, se garantiza que se evalúe lo que realmente se tenga que evaluar.

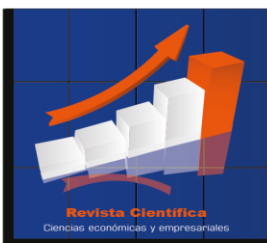
Otra de las ventajas que tiene este método de evaluación, es que permite ser evaluado desde todas las perspectivas posibles, es decir, participan jefes, compañeros, subordinados, entre otro personal que haga vida en la organización. Lo cual tiene una importancia considerable, tal como lo señala Huertas (2012) al expresar que la evaluación del desempeño sirve para generar desarrollo y crecimiento de las personas.

La evaluación del desempeño, además debe fomentar una comunicación efectiva entre los miembros de la organización, para que esta sea percibida como un acto de crecimiento personal, profesional, organizacional, y no como un proceso punitivo que busca coartar las expectativas de crecimiento del talento humano; esto implica que el jefe pueda evaluar al subordinado con respeto, consideración, al igual que el subordinado lo debe hacer con el jefe y los subordinados entre sí, propiciándose así, un clima de cordialidad para promover la eficacia de la organización. Por lo tanto; no evaluar bajo esta perspectiva de crecimiento integral fomenta el riesgo de que la organización carezca de cordialidad y respeto a la hora de evaluar, con lo cual podría originarse resistencia a la evaluación, creando ambientes conflictivos entre el capital humano de la organización. Barona (2013) señala que entre los principales problemas que se originan al no realizarse un buen proceso de evaluación del desempeño, se encuentran:

- Error de contagio: es la influencia indebida de evaluaciones anteriores, ya sean buenas o malas, en la evaluación presente
- Efecto de contraste: tendencia a calificar haciendo comparaciones
- Efecto de halo o eco: generalización inapropiada del desempeño de una persona por uno de sus aspectos.
- Efecto de primera impresión o proyección: tendencia a no desprenderse de la primera impresión o proyección del evaluado, positiva o negativa al establecer juicios de evaluación posteriores
- Efecto de proximidad: tendencia a calificar basándose solo en los hechos más recientes u otorgándoles un mayor peso

Para evitar estos errores, se debe tener en cuenta que el método 360° feedback, propone crear instrumentos que permitan establecer parámetros que sirvan como indicadores para la medición de las competencias del capital humano; así mismo, se puede utilizar la entrevista abierta, técnica que permite que la persona exprese sus ideas a fondo, con lo cual, se pueden conocer sus expectativas y además podría clarificar percepciones erradas sobre sí mismo.

En este sentido; en la empresa agregados asfáltico del pacífico, se realizan evaluaciones del desempeño de su capital humano, ante lo cual, el método 360° feedback, se posiciona como una alternativa para evaluar en medio de un clima de competitividad hacia la eficacia personal y grupal, con lo cual se podrían conformar equipos de trabajos que trabajen articuladamente para



gestionar la eficacia en las operaciones que se realizan en la institución.

De ese modo, la presente investigación determina el efecto de un programa formativo basado en el método 360° feedback como instrumento de evaluación del talento humano de la empresa agregados asfáltico del pacífico, con la finalidad de generar la adopción de una herramienta que permita evaluarse integralmente en la compañía desde una perspectiva participativa de todos los miembros de la organización con la finalidad de conocer sus fortalezas y debilidades.

Desarrollo

Método 360° Feedback

Es definido por Alles (2005: 38) como "la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona tanto internos como externos".

Este método se emplea como una herramienta para desarrollar el personal de la organización. Es decir, es la evaluación de desempeño laboral que realizan algunas empresas para retroalimentar el ejercicio de individuos desde un panorama general acorde a sus interacciones durante las horas de trabajo; con el fin de buscar una buena interacción entre los empleados y un rendidor funcionamiento de la empresa.

En relación con la presente investigación el método Feedback 360 es una herramienta para proporcionar retroalimentación al personal clave de la cooperativa desde una perspectiva de 360°: esto es, de manera integral, donde los empleados son evaluados por distintos niveles organizacionales que dentro o fuera de la empresa interactúan con los mismos en el contexto de sus tareas.

El propósito general de aplicar esta herramienta (evaluación o llamado también Feedback 360°) en la organización es de brindarle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas de mejora de su desempeño individual y grupal, así como de su comportamiento laboral y humano en una serie de factores que la Dirección de la misma ha definido como claves para el éxito de la gestión de la organización.

Esta herramienta también le otorga a la gerencia un informe descriptivo de la actuación de sus

empleados en una serie de aspectos, lo cual le permite identificar las fortalezas y debilidades en el desarrollo de su personal, a efectos de planificar mejoras al respecto. Así mismo debe entenderse que este instrumento de retroalimentación evaluativa, son medidas necesarias para la mejora del desempeño individual y grupal, así como de su comportamiento laboral y humano; en este contexto podemos decir que la importancia de la evolución 360° constituye una alternativa de valor. Una vez descrito el método 360 como una herramienta para la evaluación de desempeño, a continuación, se describen los elementos que conforman el mismo:

Evaluación de desempeño

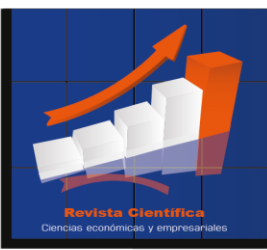
Chiavenato (2009) define La evaluación del desempeño como una evaluación sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que deben alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo.

Seguidamente plantea que es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las competencias de una persona, pero, sobre todo, la aportación que hace al negocio de la organización. Este proceso recibe distintos nombres, como evaluación de méritos, evaluación personal, informes de avances, evaluación de la eficiencia individual o grupal, etcétera; y varían enormemente de una organización a otra.

En realidad, es un proceso dinámico que incluye al evaluado, a su gerente y las relaciones entre ellos y que, en la actualidad, es una técnica de dirección imprescindible para la actividad administrativa. Es un excelente medio para detectar problemas de supervisión, administración, la integración de las personas a la organización, el acoplamiento del personal al puesto, la ubicación de posibles disonancias o decadencia de entrenamiento para la construcción de competencias y, por consiguiente, sirve para establecer los medios y los programas que permitirán mejorar continuamente el desempeño humano.

En el fondo, es un potente medio para resolver problemas de desempeño y para mejorar la calidad del trabajo y la calidad de vida en las organizaciones.

Con base a lo anterior, se deduce que unos de los aspectos más importantes a tener en cuenta en las organizaciones es la evaluación de desempeño, puesto que puede determinar en qué medida los empleados realizan correctamente su trabajo, comparándolo con un conjunto de estándares, para luego comunicar esta información a los interesados. Desde el punto de vista del desarrollo



individual, la evaluación brinda retroalimentación esencial para analizar las fortalezas y debilidades, así como para mejorar el desempeño. Debido a que la evaluación del desempeño no es un fin en sí misma sino un instrumento para mejorar los recursos humanos, pues mediante este sistema se pueden detectar problemas de supervisión, de integración del trabajador en la empresa o en el cargo que ocupa, de falta de aprovechamiento de su potencial o de escasa motivación.

Sobre la base de las ideas expuestas en esta investigación la aplicación de la evaluación del desempeño es útil para el logro de diversos propósitos, que responden a dos necesidades básicas de la organización y de sus miembros, como son: la necesidad de administrar acertadamente los recursos de los cuales se dispone y la necesidad de desarrollo constante; de la satisfacción de las mismas, se derivan las capacidades de llevar a cabo las funciones organizacionales eficientemente y de adaptarse al ambiente externo e interno, en persistente cambio y transformación.

Evaluación del desempeño que sugiere Alles

1. Definir el puesto: asegurarse de que el supervisor y el subordinado estén de acuerdo en las responsabilidades y los criterios de desempeño del puesto. Como ya se dijo, una evaluación solo puede realizarse con relación al puesto: es necesario que el evaluador y el evaluado comprendan su contenido.
2. Evaluar el desempeño en función del puesto: incluye algún tipo de calificación en relación con una escala definida previamente.
3. Retroalimentación: comentar el desempeño y los progresos del subordinado.
4. Aunque esta autora trata los términos cargo y puesto como sinónimos en esta investigación se habla de cargos para adecuarlo al contexto basándose en la descripción del cargo y en los comportamientos observados es factible realizar la evaluación del desempeño, proceso en el cual son muy importantes la comunicación y el registro no sólo de la evaluación en sí misma, en el formulario, sino también del resultado de la entrevista de retroalimentación.

Para contribuir con este estudio es vital que la evaluación del desempeño sea un evento que no se encuentre aislado de la planificación de la organización, sino más bien que sus bases sean las

directrices que derivan desde la directiva de la misma y que en función de esto se planifique este importante proceso, brindando oportunidades de participación a los empleados, dejando claro cuáles son los alcances del proceso y permitiendo que, de la aplicación del mismo, se den avances en la productividad de cada trabajador.

Capacitación del talento humano

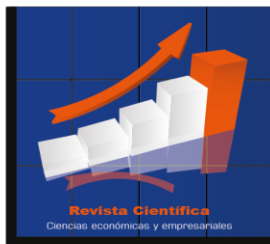
En este sentido, “La capacitación es un medio para apalancar el desempeño en el trabajo casi siempre ha sido entendida como el proceso mediante el cual se prepara a la persona para que desempeñe con excelencia las tareas específicas del puesto que ocupa” Chiavenato (2009).

Por otra parte, este autor señala que la capacitación actualmente es un medio que desarrolla las competencias de las personas para que puedan ser más productivas, creativas e innovadoras, a efecto de que contribuyan mejor a los objetivos organizacionales y se vuelvan cada vez más valiosas. Así, la capacitación es una fuente de utilidad, porque permite a las personas contribuir efectivamente en los resultados del negocio. En estos términos, la capacitación es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la organización y a los clientes. Enriquece el patrimonio humano de las organizaciones y es responsable de la formación de su capital intelectual.

De esta manera se puede decir que, la capacitación no es más que, una herramienta fundamental para la Administración de Recursos Humanos, que ofrece la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización. Proporciona a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes, conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para desempeñarse con éxito en su puesto. También resulta ser una importante herramienta motivadora.

Metodología empleada

Se investigó en función de una investigación tipo explicativa y diseño cuasi experimental de pre y postprueba, Hernández, Fernández y Baptista (2014), se trabajó con dos grupos, uno al cual se le aplicó el tratamiento (x) y a otro al que no se le aplicó el tratamiento, sin embargo, a ambos grupos se les aplicó una pre prueba (antes de aplicar el tratamiento) y una post prueba (una vez aplicado el tratamiento), esto permitió tener una visión general de los resultados obtenidos,



pudiéndose comparar ambos momentos y calcular así, la significancia para comprobar o desechar las hipótesis de investigación.

El tratamiento se aplicó al talento humano de la empresa agregados asfáltico del pacífico, mientras que el grupo control se manejó en una organización similar, pero sin aplicarle el tratamiento, se procedió a recopilar información por medio de un test en ambas empresas, tanto para la pre y postprueba. El grupo experimental estuvo conformado por 21 personas, mientras que el control por 23 personas, teniéndose G1 para el grupo experimental y G2 para el grupo control.

**Resultados
Cuadro 1**

Diferencia G1 y G2

Valor de prueba = 5

	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95% de intervalo de confianza de la diferencia	
					Inferior	Superior
G1	-1,451	20	,162	-,09524	-,2322	,0417
G2	-21,458	22	,000	-2,60870	-2,8608	-2,3566

Al aplicarse la prueba T de Student para variables independientes, se tiene que para el grupo experimental (G1), existe significancia ,162 mientras que para el grupo control (G2), se mantuvo en ,000 lo cual implica diferencias entre ambos grupos, generándose la aceptación de la hipótesis afirmativa, lo que implica que el tratamiento aplicado fue eficaz. Se rechaza H0 y se acepta H1, lo que indica que el tratamiento aplicado resultó favorable a la muestra objeto de estudio.

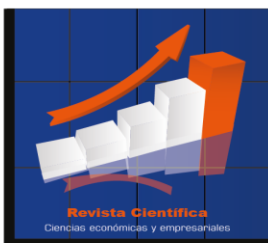
Discusión

Al resultar favorable el tratamiento aplicado, se tiene que el talento humano se encuentra en disposición de asumir la realización del método 360° feedback de modo independiente en la empresa, siendo así que pueden establecer parámetros para evaluarse en percepción de crecer como personas y organización, por cuanto este método permite la participación activa mediante la auto – co evaluación de las personas, sin importar el rango que ostentan en la organización, situación que permite que un empleado evalúe a su jefe y viceversa, siendo posible indicarse las fortalezas y debilidades a mantener y superar, siendo indispensable que se manejen con asertividad para no caer en provocaciones o situaciones que comprometan los resultados de la evaluación, lo cual se corresponde con Alles (2008) al indicar que el método 360° feedback es “una herramienta para el desarrollo de las personas, por lo tanto no vale la pena engañarse a sí mismo” (p. 41).

Conclusiones

La empresa objeto de estudio se encuentra en disposición de aplicar un método de evaluación que permite medir no solo la productividad, sino las competencias del talento humano, lo que supone una oportunidad para crecer integralmente en formalidad de trabajar en equipo a la consecución de los objetivos comunes.

Los resultados se pueden extrapolar a otras empresas con la finalidad de articular el uso de un método en donde todas las personas tienen la oportunidad de crecer en la medida que se generan condiciones para optimizar los servicios que prestan al cliente externo, siendo pertinente que este método sea conocido, por cuanto se puede contextualizar a los intereses particulares de cada empresa, aunado al diseño de los instrumentos de evaluación, los cuales pueden ser validados por el propio talento humano de la organización para su posterior aplicación.



Referencias

1. Alles, M. (2008). Desempeño por competencias, evaluación 360°. Ediciones Granica. Buenos Aires, Argentina.
2. Barona (2013). Los problemas más comunes al evaluar el desempeño del personal. Libro en línea. Disponible en: https://www.google.co.ve/search?sclient=psy-ab&q=problemas+al+evaluar+el+desempe%C3%B1o&oq=problemas+al+no+evaluar+el+dese&gs_l=serp.1.0.0i22i30.5256900.5264838.3.5267485.45.37.6.0.0.1.945.9938.1j3j27j2j0j3j1.37.0....0...1c.1.49.psy-ab..7.75.14849.JoTohHiEUT0&pbx=1&biw=1366&bih=673&cad=cbv&sei=S6DaU5qNOa_LsQTsmoLIDg Chiavenato, I. (2009). Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones. 8va Edición. México, Mc Graw Hill Hispanoamericana. Hill Internacional
3. Hernández, Fernández y Baptista (2014). Metodología de la investigación. México, Mc Graw Hill Hispanoamericana. Hill Internacional.
4. Huertas Consulting S.L. (2012). Importancia de la evaluación de desempeños. Artículo en línea. Disponible en: <http://huertasconsulting.com/blog/recursos-humanos-la-importancia-de-la-evaluacion-de-desempeno/>

References

1. Alles, M. (2008). Competency performance, 360 ° evaluation. Granica editions. Buenos Aires, Argentina.
2. Barona (2013). The most common problems when evaluating staff performance. Book online. Available at: https://www.google.co.ve/search?sclient=psy-ab&q=problemas+al+evaluar+el+desempe%C3%B1o&oq=problemas+al+no+evaluar+el+dese&gs_l=serp.1.0.0i22i30.5256900.5264838.3.5267485.45.37.6.0.0.1.945.9938.1j3j27j2j0j3j1.37.0....0...1c.1.49.psy-ab..7.75.14849.JoTohHiEUT0 & pbx = 1 & biw = 1366 & bii = 673 &

- bii = 673 & bii = 673 = S6DaU5qNOa_LsQTsmoLIDg Chiavenato, I. (2009). Human resources administration: The human capital of organizations. 8th Edition. Mexico, McGraw Hill Hispanic American. Hill International
3. Hernández, Fernández and Baptista (2014). Investigation methodology. Mexico, McGraw Hill Hispanic American. Hill International
 4. Huertas Consulting S.L. (2012). Importance of performance evaluation. Article online Available at: <http://huertasconsulting.com/blog/recursos-humanos-la-importancia-de-la-evaluacion-de-desempeno/>

©2017 por el autor. Este artículo es de acceso abierto y distribuido según los términos y condiciones de la licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0) (<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>).