

DOI: <https://doi.org/10.23857/fipcaec.v6i4.477>

## La era de la Gestión Empresarial con enfoque 360

*The era of Business Management with a 360 approach*

*A era da gestão empresarial com uma abordagem 360*

Doris Maribel Sánchez-Lunavictoria<sup>1</sup>  
[dm.sanchezl@uea.edu.ec](mailto:dm.sanchezl@uea.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-9666-4853>

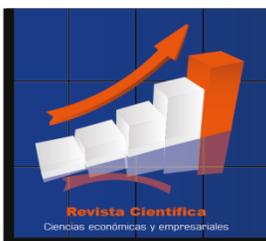
José Luis Moreno-Lara<sup>2</sup>  
[jlmorenol@epoch.edu.ec](mailto:jlmorenol@epoch.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0001-7579-1693>

Gina Patricia Cuadrado-Sánchez<sup>3</sup>  
[gcuadrado@ucacue.edu.ec](mailto:gcuadrado@ucacue.edu.ec)  
<https://orcid.org/0000-0002-4259-4906>

Correspondencia: [dm.sanchezl@uea.edu.ec](mailto:dm.sanchezl@uea.edu.ec)

\* **Recepción:** 30/08/2021 \* **Aceptación:** 22/09/2021 \* **Publicación:** 28/10/2021

1. Magister en Gestión Empresarial, Ingeniera en Banca y Finanzas, Tecnóloga en Contabilidad, Universidad Estatal Amazónica, Ecuador.
2. Magíster en Gerencia de Proyectos Educativos y Sociales, Ingeniero en Marketing, Escuela superior Politécnica de Chimborazo, Ecuador.
3. Magister en Desarrollo de Finanzas Aplicadas a la Microempresa, Contadora Pública Auditora, Docente de la Universidad Católica de Cuenca, Unidad Académica de Administración, Carrera de Administración de Empresas, Cuenca- Ecuador.



## Resumen

Con el fin de implantar un balance teórico y conceptual de la evaluación de competencias, a través del procedimiento de evaluación de 360 grados, se comprobó la literatura pertinente sobre el concepto de competencia, su desarrollo histórico, sus alcances, metodologías, ventajas y desventajas y se revisaron varias de las indagaciones que sobre este asunto se realizaron, para examinar de forma crítica los diferentes hallazgos y modelos que se vinieron utilizando en la administración de recursos humanos.

Finalmente se realizan varias apreciaciones sobre la aplicación del modelo en diferentes entornos organizacionales, gran auge en las organizaciones a lo largo de los últimos años en todo el mundo. A diferencia de muchos enfoques generalistas clásicos, este enfoque evaluativo de las competencias es especialmente cómodo y conductual, lo cual lo hace enormemente operativo y centrado de manera directa en los resultados del comercio a partir de los individuos, necesidad necesaria para cualquier compañía actual (González, 2002).

Los cambios que hoy se generan en el ámbito empresarial, caracterizados por la globalización de la economía, y la continua introducción de las novedosas tecnologías en los procesos de producción y gestión en las empresas, han causado paralelamente, cambios en las construcciones al interior de las mismas, estando la tendencia al aplanamiento de construcciones y a la constante evolución de los puestos de trabajo, lo que hace difícil conservar la estabilidad de los mismos.

Esta nueva realidad además ha modificado el contrato en medio de las empresas y sus miembros, basándose ahora en el desarrollo profesional de los primeros y en la averiguación, por parte de los segundos, de novedosas maneras para potenciar al mayor las competencias de su personal.

**Palabras clave:** Gestión Empresarial; enfoque 360; evaluación; competencias.

## Abstract

In order to implement a theoretical and conceptual balance of the evaluation of competencies, through the 360-degree evaluation procedure, the pertinent literature on the concept of competency, its historical development, its scope, methodologies, advantages and disadvantages and Several of the inquiries that were made on this matter were reviewed to critically examine the different findings and models that have been used in the administration of human resources.

Finally, several appraisals are made on the application of the model in different organizational environments, a great boom in organizations throughout the last few years around the world. Unlike many classic generalist approaches, this evaluative approach to competencies is especially comfortable and behavioral, which makes it highly operational and directly focused on the results of trade from individuals, a necessary necessity for any current company (González, 2002).

The changes that are generated today in the business environment, characterized by the globalization of the economy, and the continuous introduction of new technologies in the production and management processes in companies, have caused, in parallel, changes in the constructions within the same, being the tendency to flatten buildings and the constant evolution of jobs, which makes it difficult to maintain their stability.

This new reality has also modified the contract in the midst of the companies and their members, based now on the professional development of the former and on the investigation, by the latter, of novel ways to enhance the skills of their staff as much as possible.

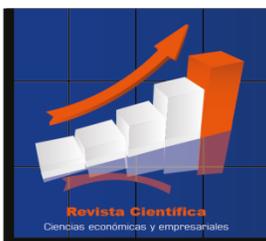
**Keywords:** Business Management; 360 approach; evaluation; competencies.

## Resumo

De forma a implementar um equilíbrio teórico e conceptual da avaliação de competências, através do procedimento de avaliação 360 graus, a literatura pertinente sobre o conceito de competência, a sua evolução histórica, o seu âmbito, metodologias, vantagens e desvantagens e várias das investigações que foram feitas sobre este assunto foram revistas para examinar criticamente as diferentes conclusões e modelos que têm sido usados na administração de recursos humanos.

Por fim, várias avaliações são feitas sobre a aplicação do modelo em diferentes ambientes organizacionais, um grande boom nas organizações ao longo dos últimos anos em todo o mundo. Ao contrário de muitas abordagens generalistas clássicas, esta abordagem avaliativa de competências é especialmente confortável e comportamental, o que a torna altamente operacional e diretamente focada nos resultados do comércio de indivíduos, uma necessidade necessária para qualquer empresa atual (González, 2002).

As mudanças que hoje se geram no ambiente de negócios, caracterizado pela globalização da economia, e pela introdução contínua de novas tecnologias nos processos de produção e gestão nas



empresas, têm provocado, paralelamente, mudanças nas construções dentro das mesmas, sendo a tendência ao nivelamento de edifícios e a constante evolução das obras, o que dificulta a manutenção da sua estabilidade.

Esta nova realidade modificou também o contrato no seio das empresas e dos seus associados, baseado agora no desenvolvimento profissional das primeiras e na investigação, por parte das segundas, de novas formas de valorizar ao máximo as competências dos seus quadros. .

**Palavras-chave:** Business Management; focus 360; avaliação; competências.

## Introducción

La administración por competencias es un modelo gerencial que posibilita evaluar las competencias específicas que necesita un puesto de trabajo del individuo que lo realiza, además es una herramienta que posibilita flexibilizar la organización ya que consigue dividir la organización del trabajo de la administración de los individuos, introduciendo a estas como actores primordiales en los procesos de cambio de las organizaciones y finalmente, ayudar a generar ventajas competitivas de la organización (Cruz y Vega, 2001).

Existe la necesidad, para las personas, no únicamente de ser capaces de hacer inventario de sus competencias, sino, además de ser capaces de desarrollar esas que conllevan recursos de incremento en su carrera. Esto ordena a las empresas a llevar a cabo informes de competencias, a evaluar el "stock" de competencias de las que disponen, y a tomar las medidas correctas para su desarrollo (Woodruffe, 1993).

La evaluación del personal es una actividad habitual en las organizaciones la cual se puede llevar a cabo de forma subjetiva o por otro lado de forma estricta, tratando objetivar las evaluaciones y usando para eso las técnicas e artefactos de que se dispone en el área de Recursos Humanos. Se puede tener en cuenta la evaluación del rendimiento, como el proceso sistemático y periódico de medida objetiva del grado de efectividad y eficiencia de un empleado o equipo en su trabajo (Pereda y Berrocal, 2001).

La evaluación de funcionamiento como una herramienta de la gestión o administración de Recursos Humanos en las empresas, reviste una trascendencia semejante, a la que puede tener el sistema de selección o promoción de personal, el sistema de inducción o el sistema de incentivos o salarios en

la organización. Sin embargo, adicionalmente, hablado sistema de evaluación, complementa el sistema de selección, está directamente referente con los programas de desarrollo de personal y en algunas ocasiones, incide en el sistema de salarios o competencias (Urdaneta, 2001).

Por otra parte, la evaluación de funcionamiento basada en competencias laborales, puede considerarse dentro del criterio de evaluación formativa, puesto que se trata justamente de que la espera de él en el manejo diario y tenga elementos para contrastar el manejo esperado frente al manejo exhibido.

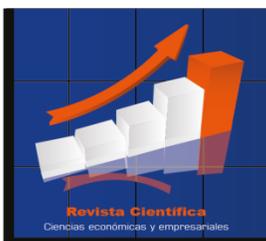
Existen numerosas técnicas o procedimientos para evaluar el rendimiento en un sistema de gestión de recursos humanos por competencias, entre los cuales está la evaluación de 360° (Pereda y Berrocal, 2001).

La evaluación de 360° es una técnica de evaluación que se fundamenta en la implementación de mejores, compañeros, subordinados e inclusive clientes, para evaluar el rendimiento de una persona y conceptualizar sus necesidades de formación.

Esta revisión pretende exponer y discutir los principales conceptos en los que se fundamentan los modelos por competencias y las metodologías de evaluación de los mismos, realizando énfasis en la evaluación 360° debido a que ésta provee beneficios relevantes para el desarrollo tanto personal como organizacional, al implicar a personas del mismo grado, subordinados, clientes, al propio evaluado y al líder, realizando más confiable el proceso y permitiendo retroalimentación para, desde ella, diseñar planes de acción y desarrollo, que les posibilite a las organizaciones y a los sujetos más grande competitividad en el mercado globalizado al que se ha producido alusión.

Es así como el resultado de la evaluación es un juicio sobre si el trabajador es competente o no y puede ser además una apreciación de un definido nivel de logro y desarrollo hasta superar los niveles requeridos.

Para conseguir el objetivo de este trabajo, se ha hecho una revisión teórica de los temas de competencias y evaluación de funcionamiento a través de la metodología de 360°, la evolución histórica de dichos conceptos, las distintas metodologías existentes, los modelos usados, algunas indagaciones llevadas a cabo frente al asunto, los aportes de estas averiguaciones, para al final hacer un estudio crítico de los temas revisados, evidenciar fortalezas y debilidades y criterio de este tipo de metodología con el objetivo de que sean tenidos presente en futuras implementaciones.



## Desarrollo

En la actualidad, una compañía no va a poder continuar haciendo un trabajo en el mercado si es que no hace una adecuada administración. Esto significa que, si los delegados a su gestión no usan los instrumentos necesarios, la compañía quebrará. Debido a que la realidad organización dependerá de las elecciones que tomen ellos. Aquí pudimos encontrar su trascendencia, y si se incluye el progreso de la tecnología lo hace todavía más difícil. Con todo lo mencionado, una eficiente administración empresarial asegurará el triunfo o fracaso de la organización. Así, los emprendedores y los elevados directivos de una pyme saber que es una Administración Empresarial

Por ello mismo, los administradores con especializaciones son los denominados a estar en constante capacitación para manejar la organización. Considerando las secuelas que traerían un inadecuado funcionamiento a causa de ellos. Es por esto que en el siguiente artículo primero hablaremos acerca del criterio de la Administración Empresarial. Por igual, luego de haberla determinado, diremos varias maneras de cómo tenemos la posibilidad de mejorarla para poder hacer el ansiado triunfo. Además, tienen que poder contribuir a detectar qué componentes son los que conducen a cometer errores para solucionarlos rápidamente. Debido a que si no se hace a tiempo podrían traer varios inconvenientes a la organización y producir pérdidas.

De manera, si es que deseas apostar por un comercio o ya tienes uno debes considerar ciertos componentes. Ejemplificando, tener conocimientos sobre las superficies que requiere tener una organización para compita en el mercado. Además, que estás zonas brinden la ayuda específica para que la compañía logre crecer con el pasar del tiempo. Es por esto que es importantísimo saber qué tipo de comercio emprenderás y evaluar si va a ser rentable o no. Debido a que, si no se tiene claro, el dinero que inviertas en aquel comercio se puede ir por la borda.

La Administración Empresarial es el grupo de ocupaciones empresarial que hace una persona especializada. Además, debería tener la funcionalidad de poder ordenar, mantener el control de y guiar un conjunto de individuos. Para lograr las metas que se ha postulado la organización a inicios de año. Es por esto que los más designados a hacer esta funcionalidad tienen la posibilidad de ser los directores, gerentes o consultores. Ellos tienen que ser personas de negocios que lleven un conveniente desempeño de la compañía. Del mismo modo, deben estar capacitados gracias a las constantes creaciones que se muestran en el mercado.

Así, la Administración Empresarial busca producir tácticas que permitan el adecuado desarrollo, aumento y posicionamiento de la compañía. Para eso el delegado a hacerlo tiene que hacer un seguimiento, personalmente, a cada función que se haga. A partir del primer paso de la táctica que se haya decidido llevar a cabo hasta el último. Todo ello para lograr asegurar la efectividad de las actividades y obtención de los resultados esperados. Por igual, no debemos dejar de lado a la competencia ya que ellos son los que obligan a optimizar los procesos. Esto se debería a que si la organización no es innovadora ni eficiente los consumidores se irán con otras marcas. Lo que además es de esencial trascendencia es la tranquilidad de los consumidores al brindarle definido producto o servicio. Debido a que, si no se sientes cómodos con nuestra marca, hay una gigantesca probabilidad que busquen a otra.

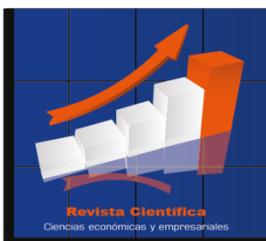
Es por esto que se tiene que estar pendientes de su nivel de satisfacción, debería considerarse hacerle un seguimiento. Además, si llegamos a llevar a cabo con las expectativas que tenían previo a obtener un producto o servicio.

### **Puntos básicos de la Administración Empresarial**

En una organización es de fundamental trascendencia que exista los cuatros pilares o aspectos básicos para que haya una buena administración. Son tan relevantes que se les estima como la columna vertebral de toda organización. Cuidando dichos 4 puntos de vista, la compañía no atravesará muchos inconvenientes. Por igual, aquí pudimos encontrar propiedades como la calidad de servicio, estabilidad de que se está dando Lo cual el comprador busca.

Además de la responsabilidad de la organización de dar un óptimo producto o servicio. Transmitir confianza en que la compañía está comprometida en saciar las necesidades que tengan, entre otras. Dichos componentes a la extensa contribuirán a que compañía crezca y sea exitosa. Por ello mismo, dichos 4 componentes no tienen que faltar en la gestión de una organización.

Muchos describen la innovación digital como una ola, lo que involucra que cuando pasa, todo se convierte en nueva normalidad. Sin embargo, nosotros mismos la vemos como una marea que está en flujo constante y poderoso. La hiperconectividad se considera al poder masivo con base en la nube; flujos de datos manejados con estudio predictivos: todos dichos fenómenos se permanecen sumando a billones de dólares de inversión de capital para generar una totalmente nueva era para los negocios, caracterizada por la innovación constante, la prevalencia de estudio predictivos y una



aceleración dramática de los tiempos de periodo.

La intensidad de este reto digital puede parecer aplastante. Pero se hace moldeable una vez que los dirigentes comprenden que una transición digital no es un viaje lineal, de A a B; es una aventura hacia un objetivo que irá cambiando con la era. En este entorno, la meta es generar una organización lo suficientemente cercana al mercado para identificar una vez que el cambio es sustancial, y lo suficientemente ágil como para contestar velozmente con la solución más competitiva. Si bien cada industria y cada compañía siente el efecto de este reto digital de modo distinto, hemos comprobado que una organización ágil tiene las superiores probabilidades de hallar la trayectoria adecuada y de ajustarse.

En nuestra vivencia con organizaciones de varios sectores, la transición digital real y concreta combina prácticas de administración que los grupos de liderazgo ya han examinado a lo largo de años, empero que raramente han implementado plenamente: empoderamiento de la primera línea, flexibilidad organizacional, participación interfuncional, toma de elecciones basada en estudio cuantitativos, vinculación de la táctica a la ejecución y adaptación continua. En un mundo digital, estas habilidades forman un grupo de capacidades imprescindibles.

Desarrollar aquellas capacidades es una aventura que involucra a toda la organización, para edificar un modelo de administración nuevo que sea más adaptable. Los conjuntos de liderazgo más avanzados dividen este reto en una secuencia de pasos gestionables.

Incluso la táctica digital más clara fracasará si su gente no está preparada para adoptarla. Tan fundamental como conceptualizar lo cual es preciso modificar es entablar las habilidades y procesos que definirán quién echará a andar el cambio y cómo. Los dirigentes tienen que evaluar qué tecnologías emergentes tienen la posibilidad de solucionar inconvenientes específicos, en qué medida las amenazas digitales tienen la posibilidad de anular sus fuentes clásicos de diferenciación competitiva y el nivel en que sus grupos y modelos operativos deberán ajustarse.

Esto ayudará a conceptualizar los pasos adecuados para la transición, exponiendo el tamaño del esfuerzo universal y priorizando cuáles iniciativas tienen que realizarse y en qué orden. Para permitir el cambio, es necesario ofrecer hincapié a 3 áreas primordiales. La primera es liberar la funcionalidad de TI de su caja negra. Irónicamente, el sector de TI ha sido en muchas organizaciones el más grande punto de estrangulación digital, ya que está atrapada en el viejo enfoque para el

desarrollo de aplicaciones, con base en proyectos, a paso lento y pesado. Para triunfar rapidez se necesita adoptar un nuevo enfoque de desarrollo, más adaptable, que logre aplicarse al nuevo grupo de prioridades digitales de la compañía.

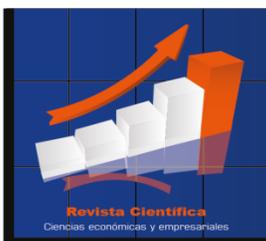
En segundo lugar, las organizaciones requieren aprovechar la revolución de estudio de datos para procesar el torrente de nueva información que fluye por medio de la organización. Eso mejorará y acelerará la toma de decisiones.

Una tercera área de énfasis las personas se relegan demasiado constantemente a un segundo plano. El capital humano está evidentemente en el interior de las transiciones digitales famosas. No obstante, el cambio podría ser una fuente fuerte de ansiedad para los individuos, perjudicando negativamente su capacidad de realizar. Los rápidos cambios en prioridades, la modificación de los recursos de inversión y la necesidad de desarrollar novedosas maneras de laborar, afecta en la confianza y el fervor de los individuos.

Una transición digital exitosa pide superar esta resistencia organizativa. Los conjuntos de liderazgo deben priorizar los esfuerzos dirigidos a crear apoyo al cambio. Esto quiere decir conceptualizar evidentemente el cambio y producir alineación detrás de éste, traduciendo lo que significa para cada parte de la organización. La gente requiere comprender que mientras los ciclos se aceleran, las elecciones tienen que ser más rápidas y articuladas de forma distinta que en el pasado. El personal puede solicitar entrenamiento exhaustivo para aprender nuevas capacidades y comportamientos. Y todo el planeta necesita tener una comprensión clara de cómo su papel en la transición perjudica y es dependiente de los otros.

Una administración eficiente suma responsabilidades, resta deficiencias, multiplica competencias, divide el trabajo y aligera el estrés de los directivos para el logro de fines y alcance de metas. Como dice Sun Tzu: “El que gana un enfrentamiento es intenso, el que vence previo a combatir es poderoso. La verdadera inteligencia se basa en derrotar sin combatir.” El tema es conceptualizar lo cual cada quien tiene que hacer y la inteligencia está en aseverarse que se realice.

Hay muchas maneras para eludir chicharrar la época y seguramente todos nosotros mismos va a tener una situación bastante especial. Causas para estar encima de alguien más con la iniciativa que solo de esta forma va a hacer su trabajo. Sin embargo, finalmente lo cual deseamos lograr es que mucho nosotros mismos como ellos podamos llevar a cabo con lo cual nos corresponde.



Tener claro lo qué debemos hacer y cómo se debería realizar nos ayudará a lograr más grandes maneras de triunfo y sentirnos bien con nosotros mismos, con los demás y con lo o el otro.

Para lograr un mejor manejo en lo cual nos corresponde y no caer en la religión que debemos mantener el control de todo y a todos, te dejo dichos 3 puntos de vista que te ayudarán en el arte de guiar sin obsesionarte.

### **Lleva a cabo un objetograma**

Cada organización existe para llevar a cabo un objetivo comercial y a este objetivo va a estar alineado con las metas de cada individuo. Si bien hablamos de todos, por lo menos para ti solo te preocuparás por los individuos directo a tu cargo. Del mismo modo ellos harán lo mismo con sus grupos.

No obstante, el punto no se denomina organigrama, sino objetograma y en otros términos pues no se fundamenta en la jerarquía sino más bien en la definición de las metas particulares para llevar a cabo con el propósito de la organización ¿Interesante verdad?

Bastante más de un 70% de los individuos en una organización no poseen claridad de su objetivo, si bien solo saben sus funcionalidades y sin objetivo se anulan las metas.

Hace unos meses estábamos con un comprador y él nos mencionaba que en su organización no se estaban pudiendo las metas de comercialización, que no sabía lo cual pasaba. Una y otra vez se mencionaba a él mismo ¿Qué pasa?; Poseía 3 vendedores y aun cuando te parezca sorprendente, no obtuve contestación frente a la cuestión: ¿por qué hay 3 vendedores y no 2 o por qué no cuatro?, ¿cuál es el propósito que haya tres? Pareciera que hubiera 3 vendedores no pues entre los 3 sumaran la meta universal de ventas, sino ya que eran los individuos que por la época se habían asignado.

Si no queda claro lo cual tengo que hacer, cómo me reclamas que no lo estoy realizando bien.

Conceptualizar un objetograma para ofrecer claridad a las responsabilidades, fines y metas en cada colaborador, es uno de tus fines rectores. Si tu equipo tiene claro esto, entonces tendrás la posibilidad de concentrarte en desarrollar las tuyas. En este orden no a la inversa.

### **Define un programa de revisión**

Este punto pertenece a los más complejos para consumir. No te sientas mal por ello. Por lo menos en 8 de cada 10 organizaciones, la evaluación, seguimiento y apoyo del funcionamiento de los individuos no se hace. Si deseamos que la población cumpla, nosotros mismos debemos llevar a

cabo primero. Ojo con esto, varios empresarios anhelan tener el control de sus empresas y solo lo saben hacer por medio del mal hábito de hacer juntas de revisión de adelantos. ¿Te suena parecido? Cada semana te preocupa el progreso de un plan que te elimina el sueño y previamente que cualquier cosa, solicitas a tu gente una junta extraordinaria para hacerles el ataque típico de: ¡algo estamos realizando mal!

Un programa de revisión es toda una cultura sobre la proactividad. Funciona de esta forma:

1. Defines un objetivo general para cada colaborador.
2. Piezas aquel objetivo en pequeños fines particulares y estableces métricas.
3. Para cada métrica estableces una época de revisión.
4. El programa de revisión debería tener claro el progreso anhelado por cada revisión.
5. En cada junta revisas el progreso real y lo comparas con el programado.

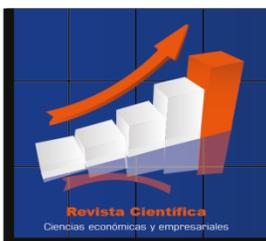
Con este ejercicio tendrás la posibilidad de anticipar toda acción y conservar en mejor forma el progreso de un plan o de todo el resultado. Mantener el control de no es sinónimo de obsesión. Mantener el control de es tener referencias numéricas y solo actuar para eludir desviaciones. Mantener el control de proactivamente es un instrumento bastante poderoso para la administración empresarial.

### **Retroalimentar**

Thomas Jefferson ha sido el tercer mandatario de USA de América, ocupando el cargo entre 1801 y 1809. Se le estima uno de los Papás Fundadores de la País. No hay mejor tiempo invertido que en prevenir, pues el triunfo de tu compañía no es un asunto de suerte. Al ser humano le va más ser reactivo que proactivo. No por nada en una organización la población obtiene 9 denominadas de atención por cada felicitación.

Podría no ser tan grave saber que alguien no vaya cumpliendo sus prioridades, lo grave está que su líder inmediato no lo note. Es común ver ocupada a la población todo el día. Lo cual no es común es que sepas si dicha gente está cumpliendo con sus responsabilidades de aquel día. No existe una fórmula infalible para garantizar que todo salga bien. No obstante, existe la disciplina que funciona como nuestra válvula de estabilidad.

### **Discusión**



La evaluación de 360 es una herramienta extraordinaria para medir las competencias blandas de los líderes de una organización, ya que considera a todos aquellos puestos que tienen relación directa con el evaluado (pares, clientes internos, colaboradores y jefes), solicitando retroalimentación sobre su desempeño en las competencias clave del puesto. Se llama evaluación integral o valoración integral ya que considera todas las relaciones representativas que tiene el líder o evaluado a su alrededor. El 90% de las empresas que están en la lista de Fortune 500 aplican algún tipo de valoración de trescientos sesenta grados, por lo tanto, cualquier empresa que desee subir a un nivel de eficiencia más alto deberá de pensar en la posibilidad de su implementación. Las etapas de la evaluación de trescientos sesenta grados, definidas y manejadas por HumanSmart se describen a continuación.

### **1.- Preparación**

En esta etapa se deberá de definir cada paso a seguir y dar tiempos a todo el proceso de ejecución de la evaluación integral. Se deberán de analizar las Competencias Laborales clave por rol o por tipo de puesto, así como las conductas observables que evaluarán las competencias. En esta etapa hay que definir formatos de valoración, evaluadores, evaluados, calendario, líder de proceso, entre otros aspectos más. El 80% del éxito de un proyecto de trescientos sesenta grados radica en esta etapa, porque en ella se define los 6 pasos subsecuentes.

### **2.- Sensibilización**

El objetivo del proceso de sensibilización es que tanto los evaluados como los evaluadores comprendan los beneficios de la evaluación 360 grados, así como el impacto organizacional. Reducir la tensión emocional del evaluado ocasionada por ser observado y evidenciado es muy importante para el éxito del proyecto. En este proceso es donde vendes la idea y das todos los argumentos lógicos necesarios para que te la compren, si este proceso se omite, es muy probable que la implementación de una valoración de integral no tenga los resultados deseados.

### **3.- Proceso de evaluación**

Esta es la parte del proceso en que se envían a los evaluadores los formatos de valoración, para que de acuerdo al rol que juegan en relación al evaluado, puedan dar una retroalimentación objetiva. Hacer esto con papel y lápiz es tardado ya que requiere distribuir de manera manual los formatos, en HumanSmart tenemos un software en línea que administra todo el proceso y lo hace fácil y

práctico.

#### **4.- Recolección de datos**

Una vez que los evaluadores han hecho sus evaluaciones, es necesario recolectar todas las evaluaciones hechas para posteriormente procesarlas. Es necesario hacer monitoreo constante del avance que está teniendo cada evaluador y avisar si tiene algún atraso o revisar si se está presentando alguna anomalía.

#### **5.- Reporteo**

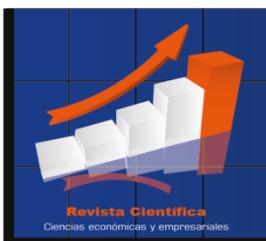
El reporte es la parte del proceso donde se recolecta toda la información, se sintetiza y se acomoda de tal manera que nos pueda dar información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado. Es importante comprender que, en un proceso de evaluación de 360, una persona es evaluada por 9 o más evaluadores (podrían ser menos), comúnmente 3 pares, 3 colaboradores, 3 clientes internos, un jefe y una autoevaluación. Debemos de sintetizar la información de tal manera que se presente de manera lógica y estructurada el resultado para que tenga el impacto esperado a la hora de la retroalimentación.

#### **6.- Retroalimentación**

Todo el proceso de evaluación integral, puede ser echado a la basura si no se retroalimenta de manera correcta y con un enfoque positivo al evaluado. A semejo el proceso de retroalimentación al proceso de extraer un diamante, imagine usted todo el trabajo que representa extraer algunos gramos de una piedra tan preciosa y que después de haberlos extraído, trabajado y detallado, a la hora de entregarlo lo aventemos en la cara de la persona a la que se lo queremos regalar, le hagamos daño en alguna parte de su rostro. La retroalimentación de una valuación integral debe de verse como un regalo, ya que ayuda a crecer profesional y personalmente al evaluado, el proceso de obtención de datos es muy laborioso, la manera como se presente influye mucho en la reacción y aceptación del evaluado.

#### **7.- Planes de desarrollo**

Una vez hecho el proceso de evaluación de 360 debemos de desarrollar planes de crecimiento para los evaluados, procesos de mejora que les permitan desarrollar aquellas oportunidades detectadas. Las deficiencias pueden estar en 4 elementos: Conocimientos, actitudes, habilidades y valores. Cualquiera puede ser modificado, siempre y cuando exista actitud. Si una persona no sabe, la



enseñamos; si no puede, la entrenamos; pero si no quiere es difícil. Hacer algo ya que es una decisión interna. En las organizaciones es fundamental evaluar al equipo de trabajo, esto ya que el triunfo de la organización está con base en parte importante en el manejo de los individuos, y a medida que éste sea medido y monitoreado va a ser viable tomar elecciones y emprender ocupaciones orientadas a obtener superiores resultados en la productividad de la compañía.

La administración y evaluación del funcionamiento son 2 funcionalidades complicadas que todos los gerentes tienen que hacer con los accesorios a su cargo; primordialmente, pues se está calificando a humanos con emociones, percepciones y situaciones vivenciales tan distintas como válidas.

Es un instrumento de administración de ingenio humano que se apoya en una evaluación integral la cual se usa para medir las competencias de los ayudantes en una compañía. Esta evaluación se fundamenta en las interrelaciones que tiene el empleado, de tal forma que la retroalimentación es un elemento clave para evaluar el manejo de los trabajadores, los conjuntos y las empresas en la que se hallan.

Este reporte se recibe desde la evaluación que realizan de él sus compañeros, subordinados, supervisores, jefes directos, consumidores internos y consumidores externos. Se fundamenta en los comportamientos y capacidades que tiene el individuo en su ámbito profesional. Esto posibilita detectar las fortalezas que muestra el evaluado al realizar sus ocupaciones laborales para reforzarlas y sus superficies de posibilidad para laborar en ellas y de esta forma, tal elevar su nivel de competitividad y productividad.

Además, famosa como "Evaluación Integral", la evaluación de manejo 360 grados es un instrumento de gran utilidad para medir las competencias conductuales de los ayudantes obteniendo retroalimentación de su funcionamiento en las competencias claves que necesita el puesto.

Ciertos de los primordiales usos que se le da a esta evaluación en las organizaciones son los próximos:

- Medir el funcionamiento del ingenio humano.
- Evaluar las competencias.
- Diseñar programas de aprendizaje y desarrollo.
- Servir como base para llevar a cabo planes de carrera y sucesión.

El objetivo de la evaluación de funcionamiento 360 grados es ofrecer al colaborador

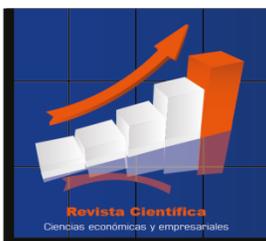
retroalimentación para mejorar su manejo y comportamiento de una forma más objetiva al disponer de diferentes aspectos y perspectivas que vienen a partir de jefes, compañeros, subordinados, consumidores internos, etcétera.

De igual manera es fundamental comentar que debería de incluirse en el proceso una autoevaluación debido a que esto posibilita al individuo una introspección y visualización de su manejo. Tal cual al disponer de nuestra visión del evaluado y la retroalimentación de los otros se consigue conservar un equilibrio y la más grande objetividad viable.

Este instrumento de administración provee tanto a tu organización como a tu equipo de trabajo diversas ventajas que se verán reflejadas en un aumento organizacional y una optimización en el funcionamiento de tu ingenio humano. Ciertos de las ventajas logradas al evaluar a tu personal mediante esta metodología son:

- Obtener información de cada integrante del equipo a partir de diferentes perspectivas, con lo cual se consigue información más confiable.
- Minimizar los prejuicios y sesgos que tienen la posibilidad de aparecer una vez que la evaluación es dependiente de una sola persona.
- Impulsar el trabajo en grupo y la participación de tal forma que los compañeros se conocen entre ellos y se hace una crítica constructiva.
- Detectar las fortalezas y zonas de posibilidad de tus ayudantes referente a sus competencias.
- Motivar a que tus empleados conozcan, se identifiquen y vivan la tarea, perspectiva y valores de la organización.
- Mejorar la percepción de igualdad, transparencia y justicia en los procesos de evaluación.
- Detectar las necesidades de desarrollo de los ayudantes para la toma de elecciones estratégicas en la administración de ingenio.
- Realizar una retroalimentación constructiva y plenamente anónima.

Es primordial que al hacer esta evaluación los empleados logren fiar en que sus aportaciones son plenamente confidenciales tanto una vez que trabajan como evaluador como una vez que son valorados. Si transmites la estabilidad en el proceso hay más probabilidades de que la utilización



sea un triunfo y tenga los resultados esperados.

La evaluación de manejo 360 grados va a ser un instrumento bastante eficaz para el desarrollo de las competencias de tu equipo de trabajo constantemente y una vez que se haya diseñado teniendo presente los comportamientos y competencias esperadas por la organización, tal estarás asegurándote que estos comportamientos van a ser los que se necesitan para conseguir las metas empresas estipuladas.

### **Conclusiones**

El modelo de competencias, en el que se composición la evaluación 360 grados representa un cambio cultural que involucra una más grande autogestión y por consiguiente implica a los empleados adjudicándoles gran responsabilidad en cuanto a su propia capacitación y su desarrollo personal. En este sentido resulta determinante entender este proceso como una modificación de todo el esquema de la organización y no como un aspecto aislado al margen de los procesos de administración, puesto que visiblemente genera un efecto determinante en los planes de desarrollo, en la administración de funcionamiento, en la administración de entendimiento y en la gestión de ingenio humano.

El modelo de competencias es conveniente para un tipo especial de organizaciones, como son esas que tienen un buen nivel de profesionalización en la administración de recursos humanos: Es interesante constatar que la adhesión del modelo de competencias como todo un sistema estructurado es todavía minoritario, lo cual a nuestro juicio tiene que ver con su relativa novedad y, sobre todo, que pide un funcionamiento profesional de la gestión de recursos humanos que muchas empresas no tienen, puesto que no reconocen las personas como una virtud comparativa en sus negocios y en la viabilidad del comercio en el extenso plazo.

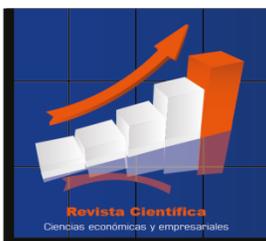
El interés por las competencias ha surgido mayoritariamente de la necesidad de conseguir mejores resultados con la capacitación: Intentando encontrar superar las metas de desarrollo de capacidades de sus trabajadores, las organizaciones se han aproximado al modelo de competencias desde la necesidad de diseñar una capacitación que desarrolle las conductas famosas concretas que se necesitan para un cargo y que posibilite su evaluación. Es aquí donde emergen modelos como la evaluación de 360 grados, como un instrumento de valoración al interior de las empresas.

Este tipo de evaluación posibilita detectar comportamientos del papel de cada individuo que puede clasificarse como fortalezas o debilidades demostrando así el tipo de comportamientos que requiere el individuo para mejorar su funcionamiento. En este sentido las empresas tienen que crear un proyecto personal de desarrollo, en los que se destaca el papel activo del sujeto, donde la voluntad y el interés de este, en funcionalidad de su auto-desarrollo sea fundamental, esto resulta de gran utilidad como instrumento para el desarrollo, pues esta clase de programas derivados de la evaluación de 360 grados ayudan al sujeto a analizar la retroalimentación que le ha sido dada y las calificaciones asignadas, así sea para realizar un estudio de los aspectos que obtuvieron las más altas calificaciones, para analizarlos como una fortaleza, o examinar esos puntos de vista que han acogido las más bajas calificaciones como áreas de desarrollo potencial.

Es de esta forma, como esta clase de evaluación además de beneficiar al evaluado en ambos enfoques anteriores además le posibilita implantar fines, metas y una estrategia para desarrollar sus habilidades y mejorar su manejo, al tiempo que posibilita registrar los adelantos que vaya logrando en el camino hacia la ejecución de estas metas. Adicionalmente la evaluación periódica en la organización posibilita recibir evaluaciones en el futuro y avanzar el análisis del potencial o de las evaluaciones que recibió la persona en busca del desarrollo del potencial del mismo.

## Referencias

1. Alles, M. (2006). Performance by competences, 360 ° evaluation. Buenos Aires: Ediciones Granica SA.
2. Araujo, J., and Brunet, I. (2012). Commitment and competitiveness in organizations. Tarragona: URV publications.469 Pol. Con. (Edición núm. 47) Vol. 5, No 07, julio 2020, pp. 455-470, ISSN: 2550 - 682X María Yessenia Vega Vera
3. Bohlander, G., Sherman, A. and Snell, S. (2001) Human Resources Administration. Thomson Learning, 12th Edition Mexico.
4. Chiavenato, I., (2001) Human Resources Administration, MC Graw Hill, 5th Edition, Bogotá
5. Córdoba, M. d. (2005). Managerial ethical behavior. Manizales: National University of Colombia



6. Ernst and Young (s / f) Consultants, Director of Human Resources Manual, Performance Evaluation.
7. Mertens, L. Formación, productividad y competencia laboral en las organizaciones: conceptos, metodologías y experiencias. Montevideo: CINTERFOR/OIT, 2002. Recuperado el 2 de marzo de 2004 de <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/newsroom/whatsnew.htm>
8. Miller, M. "360 (degrees) Feedback—Improving the Selection Process all the Way Around". *Pharmaceutical Technology*. 25, 2001, pp.122-126.
9. Mondy, W. and Noe, R. (2005). *Human resources management*. Mexico: Pearson
10. Noe, R. y Wilk, S. "Investigation of the factors that influence employees participation in development activities". *Journal of Applied Psychology*, 78, 1993, pp.291 - 302.
11. Robbins, S. (2004). *Organizational behavior*. Mexico: Pearson Education.
12. Rodríguez, J. (2010). *Small and medium business administration*. Argentina: CengageLearning Editores.
13. Tejada, J. A. (2009). *Human talent management: Strategy for business development*. Bogotá: Pilot University of Colombia.
14. *Training and Development Digest. Gestión por Competencias*. Londres: IRS, Eclipse Group. 1998.
15. Urdaneta, O. *Psicología Organizacional Aplicada a la Gestión del Talento Humano*. Colombia: 3R Editores. 2001.