

Una mirada a la evaluación 360° como parte de la gestión del talento humano.

María Del Mar Cardona Morales¹.

Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium.

Resumen

En este artículo se presenta una reflexión analítica sobre la evaluación 360° aplicada por el área de gestión del talento humano en las organizaciones. En la primera parte se presenta la importancia de la evaluación de desempeño, luego su relación con la gestión humana y finalmente los beneficios de la evaluación 360°. Además se presentan algunas de las posturas presentadas en el seminario internacional del talento y una visita realizada en la empresa Sanofi Pacifico y Caribe en la ciudad de Panamá.

Palabras claves: organización, gestión de recursos, evaluación, desempeño, evaluación 360°.

Abstract

This article presents an analytical reflection on the 360 degree assessment applied by the area of human talent management in organization. The first part present the importance of performance assessment, then it's the relationship with the management and finally the benefits of the 360 degree assessment. In addition, some of the positions presented at the international talent seminar are presented and a visit to the Sanofi Pacific and Caribbean company in Panama City.

Key words: organization, resource management, evaluation, performance, feedback 360 degree.

¹ Estudiante del programa de Psicología. Este artículo de reflexión se elabora como opción de grado en el marco de desarrollo de la modalidad Pasantía Internacional "Talento Humano" dentro del convenio académico entre la Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium (Cali Colombia), con la Universidad QLU Quality Leadership University (Panamá). Contacto: mademaca1029@hotmail.com

Introducción

Las organizaciones constituyen unidades básicas de la estructura social, desempeñando un papel fundamental para ordenar actividades, procesos y el funcionamiento de la sociedad. Su existencia impulsa el trabajo de grupos sociales, la creación de oportunidades, el desarrollo profesional y la obtención de ganancias. Para que sean viables, cada organización necesita llevar a cabo una serie de acciones encaminadas a proveer un carácter continuo, la obtención de logros, el mejoramiento y la eficiencia. Es decir, toda organización viva se transforma y mejora. De manera que, se requiere mucho más que una maquinaria perfectamente sincronizada para la producción, es necesario la vinculación permanente de una red de personas que trabajen bajo una misión y una visión. Por tanto, resulta imprescindible tener mecanismos de observación que permitan dilucidar cada una de las acciones que se llevan a cabo en la organización para determinar lo que se debe mantener, lo que debe ser mejorado y lo que se debe cambiar.

En consecuencia, es necesario que desde la gestión humana se lleve a cabo un proceso de evaluación continua que permita el mejoramiento y el bienestar la organización. En este artículo, planteamos

que la evaluación de desempeño es una de las más completas y útiles si se tiene en cuenta las siguientes características: la primera, que relacione múltiples miradas con el puesto que ocupa el trabajador y con sus obligaciones; la segunda, que cuente con estándares y mediciones confiables, teniendo en cuenta la participación de varios agentes; y, por último, que se practica, de forma que pueda ser comprendida por el evaluador y el trabajador para el mejoramiento efectivo.

Es por esto que, uno de los métodos más completos para realizar la evaluación de desempeño es el denominado “evaluación 360°”, “evaluación integral” o “feedback 360°” (por su nombre en inglés), que consiste en un procedimiento sistematizado para obtener opiniones de diversas fuentes respecto al desempeño de un empleado de una organización con el propósito de brindarle una retroalimentación detallada y precisa para mejorar su rol, su comportamiento o ambos. Arrojando, además, las bases para decisiones futuras con respecto al personal de una organización.

En el presente artículo presentamos una reflexión de cada uno de estos aspectos planteados.

La evaluación en las organizaciones

La evaluación constituye un proceso planificado para estimular o juzgar el valor, la excelencia o las cualidades de alguna persona en el desarrollo de unas acciones o actitudes. Por lo tanto, toda organización, al trabajar con individuos, requiere de un sistema de evaluación que permita determinar la actuación de cada una de las personas involucradas, teniendo en cuenta los objetivos individuales, los departamentales y los globales de la organización. Al respecto, Nirenberg (2000) señala lo siguiente:

La evaluación es una actividad programada de reflexión sobre la acción que se lleva a cabo mediante procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, y a través de comparaciones contra parámetros definidos. Su propósito es formular juicios valorativos fundamentados y comunicables, sobre los procesos o actividades realizadas, así como sobre los resultados e impactos logrados. Permite emitir recomendaciones para la toma de decisiones orientadas a mejorar la acción (p. 13)

De manera que, evaluar el desempeño constituye un aspecto básico para que las organizaciones puedan tener continuidad, puesto que permite tener información necesaria para mejorar los procesos,

ejecutar acciones correctivas y alentar el cumplimiento de logros.

Como la evaluación puede ser ejecutada de muchas formas, desde la percepción hasta las pruebas estandarizadas, es necesario que, en las organizaciones se evalúen los métodos y se plantee un plan formal de evaluación de desempeño a través del que se obtenga información sistemática y documentada para la toma de decisiones. Sobre este aspecto, Pomares (2014) y Chávez (2012) resalta que los profesionales encargados de evaluar se deben caracterizar por ser personas que tengan un conocimiento amplio de las competencias laborales, la planificación y las relaciones laborales, que sean capaces de actuar de forma objetiva para el bienestar de la organización.

Además, la evaluación 360° da pie a una evaluación de forma bidireccional en la cual se garantiza que los trabajadores tengan objetividad frente a los desarrollos empresariales, en los que los colaboradores son aquellos que presentan ideas apropiadas para el crecimiento deseado de la organización. A su vez esta evaluación refleja distintas perspectivas de lo que esperan los trabajadores se refleje en la organización, fomentando un ambiente saludable en el que la comunicación sea un factor básico para los equipos de trabajo, y

las fortalezas de cada uno sea tomada en cuenta para el crecimiento.

Como se ha dicho, al evaluar el desempeño en los individuos se presenta una continuidad en la que se tenga un conocimiento sobre lo que se realiza dentro de la empresa, dando una visión amplia y objetiva de los trabajadores de cada área, desde la planificación, las relaciones que se generan y el bienestar que este infunda dentro de cada persona.

Es importante señalar que los procedimientos sistemáticos de evaluación en las organizaciones se vinculan con los de la investigación social. En ambos casos se utilizan métodos y técnicas similares para la recolección de información, la presentación de resultados, las conclusiones y las recomendaciones. La diferencia entre las dos radica en sus respectivos fines: en la investigación, la evaluación se utiliza para avanzar en la acumulación de conocimientos respecto de un objeto de estudio, que esté disponible para ser utilizado posteriormente; mientras que, en las organizaciones, la evaluación tiene como propósito tomar acciones eficaces e inmediatas para el mejoramiento y la resolución de problemas. Se trata, por tanto, de una cuestión de énfasis.

En cuanto a su carácter sistemático, la evaluación debe ser concebida como una

actividad programada, con una metodología definida y unas técnicas claras de recolección y análisis. Así mismo, implica contar con la disponibilidad de recursos específicos: personas capacitadas, momentos y lugares definidos, y fuentes de financiación. Esto para garantizar que los juicios valorativos que se emiten como resultado de la evaluación sean fundamentados y determinados a partir de los objetivos planteados en la organización; y que sean comunicables para todo el personal evaluado.

Como se evidencia, los procesos de evaluación requieren métodos y medios de comunicación que permitan llevar a cabo planes de mejoramiento. Algunos de estos planes pueden ser conferencias internas (en las que se presenten resultados y nuevas perspectivas de trabajo), talleres, mesas de diálogo, informes escritos, piezas multimedias, entre otros. En este sentido, es importante que los procesos de evaluación y de divulgación de resultados se articulen con los proyectos y sus etapas de ejecución, ya que su efectividad radica en lograr cambios pertinentes y adecuados en tiempo, espacio y recursos, para el mejoramiento de acciones que lleven al cumplimiento de los objetivos trazados en la organización.

La evaluación y el área de gestión del talento humano

La gestión del talento humano cumple un papel fundamental en las organizaciones ya que garantiza los procesos efectivos para el desarrollo de todas las áreas. Implica la selección del personal, supervisar el buen funcionamiento de la organización y velar por su desarrollo estratégico, según las particularidades de los puestos de trabajo, procurando interacciones de colaboración y el bienestar de los trabajadores.

Así mismo fue planteado en Quality Leadership University, QLU (2019), hablando de la gestión de emociones y sentimientos que cada individuo tendría dentro de una sociedad indicada que sería su ambiente laboral dando una característica a resaltar como lo será las emociones, los sentimientos, pensamientos y acciones que llevaban a realizarse según lo que estos sentían, dando vista a lo que será una mirada al propio ser, a las familias de los trabajadores y como estos se sentían, y como sentían dentro del trabajo, causando que el área de gestión humana presentara fundamentos para los cambios que se pudiesen realizar a corto o largo plazo dentro de la institución organizacional.

Es por esto que los procesos de evaluación de los trabajadores son esenciales para la gestión del talento

humano en las organizaciones. Por lo tanto, la persona encargada de liderar esta área no solamente debe realizar un cuidadoso trabajo de selección, formación, planeación del personal, sino también de observación y valoración del desempeño de cada persona de la organización. En este sentido, la evaluación se considera un instrumento valioso para apreciar el desenvolvimiento y el potencial de los individuos; y tener la posibilidad de hacer un acercamiento colaborativo, en donde los trabajadores pueden aportar a la optimización de acciones y ser más conscientes de la importancia de un buen ambiente laboral. Tal como lo afirma Vallejo (2016), los procesos de evaluación dentro de un ambiente empresarial deben buscar que la producción crezca a la vez que los trabajadores se sientan a gusto en el puesto que ocupan dentro de la organización.

Así mismo, la evaluación busca ser una herramienta en la que el área de recursos humanos tengan forma objetiva de evaluar el desempeño de los trabajadores y directivos dentro de la organización, en la que se espera un crecimiento de la producción dentro de las labores de los trabajadores, realizando las tareas de manera adecuada para avanzar en las propuestas que tengan incentivando un buen desempeño.

Actualmente, como sugieren Pérez y Silva (2013) y García, Murillo y Gonzales (2010), los resultados que brindan las áreas de gestión son vitales para los procesos técnicos que se llevan a cabo dentro de las organizaciones, ya que al mejorar el desempeño de los trabajadores mejora el rendimiento laboral en su conjunto. En este proceso, la evaluación es vital para que el área de gestión del talento humano estimule a los trabajadores a lograr un mayor rendimiento, ya sea mediante compensaciones económicas u otros beneficios laborales. Sobre este aspecto, Ramírez (2015) plantea que los resultados de la evaluación deben ser abordados desde procesos de socialización que fomenten la reflexión y los cambios necesarios en la planeación de las organizaciones.

También cabe señalar la cultura organizacional como un punto importante para las organizaciones ya que si estas cambian los trabajadores tendrían iniciativas de cambios, dando un punto de partida para que los constituyentes de las organizaciones tengan una cultura en la cual se cambien aquello que esta causando un desequilibrio para todos dentro de la empresa, como mover un tarro, dar días compensatorios para los trabadores que lo merezcan, generando entonces que las personas tengan un incentivo el cual

constantemente les preocupe la mejora de la organización.

Acerca de los procesos técnicos dentro de las organizaciones se debe plantear que es importante para los trabajadores, ya que, en el momento de realizar una reflexión frente a los procesos de cambio se puede dar un factor personal en cada uno de ellos, dando una socialización hacia una mejora del personal en comunidad e individual, planteando un ambiente laboral saludable y con apoyo de los trabajadores de todas las áreas.

En cuanto a las comunicaciones y las relaciones laborales, el proceso de evaluación de desempeño llevado a cabo desde la gestión del talento humano ayuda a establecerlas y fortalecerlas. Peña, Aguillon y Decanini (2014) y Palma (2016) hacen notar que las debilidades y fortalezas que presentan los trabajadores en su desempeño laboral se ven condicionadas por los distintos puntos de vista de los individuos, por lo que una adecuada comunicación mejora las relaciones sociales laborales y los resultados de las acciones. En relación con esto, Pereira, Gutiérrez, Sardi y Villamil (2008) y Silverman (2004) afirman que los trabajadores que se comunican mejor generan nuevos cambios en su perspectiva laboral, lo cual conlleva a una mayor cooperación por parte de todas las áreas y el

crecimiento del aprendizaje colaborativo, fomentando una cultura organizacional estructurada para un alto desempeño.

Otro de los aspectos importantes de la evaluación sistemática y continua, por parte del área de gestión del talento humano, es contribuir a una mejor redistribución de la carga laboral. Esto resulta fundamental para generar un ambiente más productivo, ya que evita la sobrecarga laboral y el síndrome de Burnout, como lo plantea Quiceno y Vinaccia (2007) y Baquerizo (2015), previniendo conflictos laborales. En esta misma línea, Carvajal y Dávila (2013) y Rengel (2017) hacen notar que se evita el acoso laboral por sobrecarga de trabajo, con sus desfavorables consecuencias: deterioro psicológico, afectación de la autoestima, desmejoramiento en las capacidades y agotamiento físico.

La evaluación 360° se da mediante distintos sistemas en relación con los trabajadores que se evaluarán dentro de la organización para posteriormente generar una retroalimentación de las oportunidades de mejora dentro de estas áreas laborales en las que se debe tener un proceso en el que las personas tengan disposición para la realización de las actividades que se les piden realizar, ya que, de esta forma es como se podría evaluar de manera eficaz aquello que esperarían cambiar desde la evaluación, evaluadores y evaluados, de

forma que se logren los objetivos beneficiosos para los cambios estructurales de las personas mediante una retroalimentación en la que de apoyo para crecer de manera personal y laboral.

Por lo tanto, los procesos de evaluación como parte del área de gestión del talento humano resultan vitales dentro de las organizaciones para el mejoramiento, ya que a través de este proceso se contribuye a construir un ambiente adecuado en las distintas áreas de trabajo, lugar en donde los participantes pasan gran parte del día.

La evaluación 360°

La evaluación 360° hace parte de un macroproceso para el desempeño basado en una estrategia que busca mejorar los resultados de una organización. Casallas (2016), Molina (2015), Rivas (2014) y Brazzolotto (2012) resaltan este tipo de evaluaciones porque evidencian el potencial de los trabajadores, sirve de guía para el cumplimiento de objetivos y direcciona hacia nuevos proyectos.

Así mismo, el desempeño integral por parte de los trabajadores esta guiado a la retroalimentación, puesto que, esta es la que apoya a cada uno para los cambios que vayan a generar dentro de la cultura organizacional, dando como resultado

mayor productividad desde una manera objetiva en los puntos de vista que todos presenten, siendo un método en el cual los comportamientos y actitudes son principales para el área de gestión del talento humano, mediante la producción que puedan producir los trabajadores cuando se encuentra a gusto o a disgusto de algunos aspectos en la organización.

Como el nombre lo indica, la evaluación en 360° pretende dar a los empleados una perspectiva de su desempeño, lo más adecuada posible, al obtener aportes desde todos los ángulos: supervisores, compañeros, subordinados, clientes internos y la propia autoevaluación. Por esto, es de gran utilidad para el área de gestión del talento humano de las organizaciones, ya que permite evaluar de forma consistente a los trabajadores desde todos los ángulos de la estructura empresarial, promoviendo estancias de cooperación en los equipos de trabajo para mejorar el desempeño y la satisfacción, disminuyendo el absentismo laboral.

Con respecto a este modelo de evaluación de desempeño se da de manera objetiva hacia los pensamientos de cada uno de los individuos dentro e la organización con beneficios que se verán reflejados en la satisfacción de los clientes, ya que, cuando el trabajador esta con un ambiente laboral cálido esto será reflejado en las compras y

ventas que puede producir, mientras que la disminución de puede observar de forma en la que la producción tiene una disminución.

Generalmente, el instrumento de la evaluación 360° es la encuesta o cuestionario en la que se presentan preguntas abiertas para obtener toda la información posible con respecto al desempeño de los trabajadores en áreas específicas. Para llevar a cabo la evaluación se requiere pasar por lo menos tres etapas: la primera es la de “preparación”, en donde se lleva a cabo la socialización de lo que se pretende hacer y la preparación de los encargados de aplicar el instrumento; la segunda es la “realización del formato de evaluación”, por lo que es necesario conformar un comité que determine factores críticos y factores de éxito; y la tercera es la “selección de evaluadores y de los encargados de la retroalimentación”. Una vez se han concluido estas etapas, se procede a la realización de la encuesta o cuestionario.

Lejarrera (2018) y Sapien-Aguilar, Gutiérrez-Diez, Piñon-Howlet, Araiza-Zapata (2016) plantean que la evaluación 360° es una contribución metodológica que ayuda en la cooperación y la coordinación de las organizaciones. Al respecto, Jiménez (2014) y Espinoza (2017) afirman que la evaluación 360° tiene como fin la eficiencia para el cumplimiento de objetivos y metas,

puesto que está dirigida a la aceptación del rol y las funciones dentro del área en el que se encuentran los trabajadores. Además, la dinámica de la evaluación constante permite que los participantes de una organización puedan hacer verificación de su propio trabajo en todo momento, lo cual contribuye a unas acciones mejor definidas y realizadas.

Habría que decir también, que los participantes de una organización son aquellos que complementan una buena administración en forma que se genere de forma integra los cambios dentro de las áreas de trabajo, mejorando el desempeño del personal, cambiando las conductas negativas dentro de la empresa y dando ideas de diseño para el desarrollo de programas en lo que los trabajadores tengan puntos para dar sus ideas.

Otro aspecto que se debe considerar en cuanto a la evaluación 360° es que la identificación de las debilidades que afectan el desempeño sirve para crear y aplicar planes de mejora en esos aspectos, optimizando la productividad y una mayor satisfacción de los participantes de una organización. Lara, Mora, Morales y Galán (2010) y Cachutt (2015), hacen notar que al crecer de forma individual y aumentar las fortalezas de cada uno de los participantes se mejora la organización en su conjunto, lo

cual va a ser exteriorizado en la calidad del trabajo que se realiza.

Se debe agregar que las competencias personales se deben tener en cuenta cuando se considera la identificación de las debilidades en los trabajadores de manera individual, debido a que, son aquellas que dan oportunidades de cambio frente al desempeño que mejorar los aspectos empresariales y personales, al tener las competencias desde una descripción personal le da a una objetividad frente al análisis de los diferentes datos y metas planteadas por las organizaciones, teniendo unos resultados esperados frente a la novedad de cambio en las diferentes áreas de la empresa como un aspecto metodológico en el que se creen diferentes valoraciones para una persona específica.

En cuanto a las relaciones de poder, la evaluación 360° contribuye a que se redistribuyan de una mejor manera. Generalmente, la jerarquía jefe - trabajadores genera distancia y un trabajo poco participativo, puesto que las decisiones las toma únicamente el superior sin tener en cuenta la perspectiva de los trabajadores. En este sentido, el uso de la evaluación 360° fomenta que se tome en cuenta el punto de vista de todos, de manera que las valoraciones, tanto de jefes como de trabajadores, sirvan para replantearse

acciones y procesos para un mejor desempeño.

Es decir, en las organizaciones el sentimiento de mando o de imposición por un sujeto de poder esta generando que los trabajadores tengan distancia frente a los jefes, dejando que las decisiones y posiciones frente a algunos momentos dentro de la empresa estén siendo únicamente tomadas por un porcentaje menor a el total de la organización, planteando acciones que quizá no a todos dentro de estas organizaciones les de agrado y decidan retirarse de esta, causando un desgaste tanto para la organización como para el trabajador.

Como se ha dicho mediante las estrategias de evaluación dentro de las organizaciones se mide el desempeño de los trabajadores mediante el cuestionamiento de el entorno completo, mediante la colaboración de todos los trabajadores, siendo utilizada para tener una definición de los diferentes puntos de vista que promueven una cultura proactiva dentro de las actividades que se realicen, un dialogo comunitario abierto para aquel que quiera dar su punto de vista frente a algún objetivo o meta, así como también se observan las personas claves que tiene la organización para los cambios.

Finalmente, sobre las ventajas que brinda la evaluación 360°, se destaca que permite a los directivos definir el tipo de capacitaciones necesarias para mejorar las falencias de los trabajadores según las diferentes áreas. Al respecto, Baquero, Medina, Armentero y Guerrero (2012) y Montoya (2009) resaltan que en la estrategia de capacitaciones se deben conectar los resultados de la evaluación 360° con los valores e intereses de los trabajadores, para que así se contribuya efectivamente a la transformación del entorno, estimulando un tipo de diálogo en el que surjan alternativas de cambio para el mejoramiento. En este sentido, Cisneros (2018) postula que al crear confianza en las personas se logran mejoras basadas en el aprendizaje. De esta manera, como su nombre lo indica en inglés, la evaluación 360° sirve para retroalimentar al personal según sus falencias y sus fortalezas. En la voz de Alles (2008) se diría que “la medición, a través de las distintas evaluaciones, termina con la retroalimentación, cuyo propósito esencial es el desarrollo, tanto de conocimiento como de competencias”.

Conclusiones

A partir de lo expuesto, podemos concluir que la evaluación no debe ser

tomada a la ligera, ya que en última instancia se convierte en uno de los instrumentos más necesarios para la vida de las organizaciones. Por lo tanto, se debe garantizar que su realización sea planificada, ejecutada con una metodología clara y por personal capacitado, analizada con detenimiento, y sus resultados socializados dentro de una estrategia de mejoramiento.

En este sentido, la gestión del talento humano se ubica en el centro de las organizaciones, ya que éstas son constituidas por personas que cuentan con habilidades y falencias, aspiraciones, necesidades y diversas motivaciones. De manera que, es necesario que la gestión del talento humano genere un ambiente de bienestar, cooperación, buena comunicación y un buen desempeño. Para lograrlo, la evaluación resulta ser un instrumento eficaz si se orienta, no como una amenaza, sino como una oportunidad para mejorar y como un proceso beneficioso y saludable para el crecimiento personal y laboral.

Considerando que la evaluación 360° se presenta como una herramienta efectiva para el crecimiento de los trabajadores mediante una retroalimentación, basándose en el desempeño que perciben los pares dentro de la organización hacia uno en sí, dando una mirada de cómo lo perciben los

demás y el mismo en la labor, creando que el ambiente laboral sea de compañerismo y apoyo.

En relación con lo anterior, la evaluación 360° se plantea como una propuesta dinámica y participativa para la valoración del desempeño, permitiendo que se juzguen aspectos relacionados con las habilidades y comportamientos desde diferentes áreas, procurando resultados más completos que si se aplica bajo una sola mirada. Este método permite que la evaluación sea vista como una oportunidad para reflexionar sobre el propio desempeño y que se consideren acciones de cambio. Es así como, la perspectiva de la evaluación 360° es la retroalimentación para el mejoramiento, por lo cual, se considera como una aliada de la gestión del talento humano para el bienestar de las organizaciones.

Además, como fue planteado en Quality Leadership University, QLU (2019), el modelo P.O.P.L.A el cual se refiere a pienso, observo para luego actuar, refiere una forma en la que la gestión del talento esta siendo llevada a cabo con determinación a la mejora de los trabajadores, con un bienestar para todo personal capacitado que este dentro de la empresa constituida, ubicándolos en un rango en el que también tienen un punto de vista para los cambios que se generen.

Las evaluaciones de desempeño dentro de la organización poseen un punto clave para los trabajadores, puesto que, es un punto de partida en el que las habilidades y conocimientos se destacan frente a todos los pares que se encuentran de una manera lineal y ascendente, viendo como cada uno es un ser distinto y cambiante a medida que va adquiriendo conocimientos de algún tipo de labor, causando que el crecimiento a nivel humano sea mayor y no en forma de maquinas mecanizando todo lo que constantemente realizan.

Para esto Quality Leadership University, QLU (2019), presenta los modelos de saber en los seres humanos en los que se reflejan los conocimientos desde la información aprendida en cada uno en sus estudios, las destrezas como una forma de aplicación de cada uno de los conocimientos hasta los comportamientos que reflejan, las habilidades en los dones de cada persona y finalmente las actitudes como una reacción a las determinadas situaciones, dándole a la gestión humana un punto de partida para humanizar a los trabajadores y cambiar el punto de vista en el cual únicamente producen ganancias o productos que requieran los jefes de la organización.

Dentro del seminario internacional se realizó una visita a Sanofi Pacifico y Caribe en la cual se tiene un punto de vista guiado hacia el gusto de los trabajadores por

trabajar, con flexibilidad en los horarios, áreas en las cuales se puede trabajar en tranquilidad, zonas de recreación para el personal. En esta empresa se busca dar a los trabajadores un gusto por la labor que realizan a diario, presentando desarrollo a nivel personal y profesional, para de esta manera dar un crecimiento empresarial siendo reflejado en la productividad que ellos como empresa presentan, teniendo una diversidad de trabajadores que a pesar de haber salido de su país para hacer parte de este grupo laboral, presentan sus labores con placer.

Estas labores realizadas en Sanofi pueden estar reflejadas por las evaluaciones constantes que estos pueden realizar frente a los otros compañeros, la organización que presentan dentro de la empresa, el empoderamiento que cada uno tiene en el espacio que se les brinda para estar a gusto todos los días que deben laborar.

Al mismo tiempo, la evaluación 360° dentro del ámbito organizacional procede a causar en los trabajadores un punto de partida a la comunicación asertiva entre si, generando que la participación proactiva entre ellos sea hacia los comportamientos y la mejora de estos, con una colaboración en el desempeño de cada miembro que hace parte de un equipo como una cultura organizacional, en la cual se cambian algunos aspectos para la mejora continua. Es

por esto que da la opción de ver los diferentes puntos de vista en los trabajadores que incrementa los conocimientos de todas las áreas empresariales.

Además, mediante los objetivos y metas organizacionales se presenta la valoración de los trabajadores con una perspectiva de valoración conductual y actitudinal en el que se ve reflejada la labor de cada uno mediante su área de trabajo, teniendo en cuenta una forma en que se pueden modificar las actividades según la mejora de la organización hacia grandes metas.

Para concluir, la evaluación 360° se da de manera colaborativa en la que objetivamente se tomen las decisiones dentro de el área organizacional, viendo todos los puntos a favor que se tengan para el cambio desde los jefes, trabajadores, clientes y proveedores como una forma en la que tienen respaldo de garantías en si para evaluar las competencias de los participantes en el cambio respetando siempre las perspectivas de cada uno y creando un aprendizaje comunitario.

Referencias

- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias*. Recuperado de: <https://www.academia.edu/22501484/Alles-Martha-Desempeño-por-competencias-de-360?auto=download>
- Baquerizo, L. (2015). *Evaluación de 360 grados del desempeño laboral en los trabajadores del área de operaciones de la clínica Good Hope, Miraflores*. Lima. Recuperado de: https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/UPEU/575/Lucero_Tesis_bachiller_2015.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Brazzolotto, S. (2012). *Aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a las organizaciones*. Recuperado de: http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5289/brazzolotto-trabajo-de-investigacion.pdf
- Cachutt, C. (2015). Evaluación 360 grados en la priorización de la formación en integración trabajo- familia. *Ingeniería industrial*. Actualidad y nuevas tendencias, 4(14). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=215047422006>
- Carvajal, J., y Dávila, C. (2013). *Mobbing o acoso laboral. Revisión del tema en Colombia*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v29n49/v29n49a11.pdf>
- Casallas, D. (2016). *Aplicación de la evaluación de desempeño 360° como herramienta para alcanzar el éxito profesional del recurso humano en las empresas*. Recuperado de: <https://repositorio.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/14298/CASALLASTORRESDIEGOFERNANDO2016.pdf;jsessionid=D9B03C5A5432583F0E27231CCA20407B?sequence=2>
- Chávez, V. (2012). *Diseño del sistema de evaluación del desempeño de 360° en la empresa sipia S.A. alimentos snobs de la ciudad de Quito*. Ecuador. Recuperado de: http://192.188.51.77/bitstream/123456789/8967/1/45791_1.pdf
- Cisneros, A. (2018). *El feedback como herramienta para mejorar el desempeño laboral en el sector comercial de plásticos de la provincia de Tungurahua*. Recuperado de: <http://repositorio.uta.edu.ec/bitstream>

- m/123456789/28872/1/520%20O.E..pdf
- Espinoza, G. (2017). *Modelo de evaluación de desempeño laboral en el área de producción de una empresa de fabricación de prendas de vestir*. Recuperado de: http://cybertesis.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/cybertesis/7066/Espinoza_vg.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- García, M; Murillo, G y Gonzales, C. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Santiago de Cali. Editorial Universidad del Valle.
- Jiménez, P. (2014). *Diseño de un sistema de evaluación del desempeño por el método 360° para el ministerio coordinador de producción, empleo y competitividad ubicado en la ciudad de Quito*. (Tesis de grado publicada). Universidad Tecnológica Equinoccial Ecuador. Quito. Ecuador.
- Lara, L; Mora, C; Morales, L y Galán, J. (2010). *Aplicación de evaluación 360° para conocer el desempeño de los trabajadores de una empresa metal-mecánica*. Recuperado de: https://dadospdf.com/download/instituto-tecnologico-de-orizaba-departamento-de-ingenieria-industrial-5a44d5e2b7d7bc891f880c91_pdf
- Lejarrera, I. (2018). *Evaluación 360° del trabajo cooperativo*. Recuperado de: <https://reunir.unir.net/bitstream/handle/123456789/7208/LEJARRETA%20ERRASTI%2c%20IRATXE.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Medina, M; Armentero, M; Guerrero, L y Barquero, J. (2012). *Las competencias gerenciales desde una visión estratégica de las organizaciones: un procedimiento para su identificación y evaluación de desempeño*. Recuperado de: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1953541
- Molina, C. (2015). *Evaluación del desempeño laboral a través de la metodología 360°. Un estudio observacional analítico de cohortes*. Recuperado de: <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15033/MolinaBonillaChristianAlberto2016.pdf?sequence=1>
- Montoya, C. (2009). *Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano*. Revista científica “visión de

- futuro”, 11(1). Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>
- Nirenberg, O. (2001). *Nuevos enfoques en la evaluación de proyectos y programas sociales*. Recuperado de: <https://cladista.clad.org/bitstream/handle/123456789/1882/0042576.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Palma, V. (2016). *Propuesta de un modelo de evaluación del desempeño por competencias 360° para el personal de la empresa Plan International INC. En la ciudad de Quito, periodo 2016*. (Tesis de grado publicada). Universidad Tecnológica Equinoccial Ecuador. Quito. Ecuador.
- Peña, J; Aguillon, A y Decanini, M. (2014). *Implementación de una evaluación gerencial de desempeño 360° a una organización manufacturera*. Recuperado de: <http://www.reibci.org/publicados/2014/octubre/0500110.pdf>
- Pereira, F; Gutiérrez, S; Sardi, L y Villamil, M. (2008). *Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados*. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634349004>
- Pérez, J y Silva, E. (2013). *Evaluación de desempeño 360 grados al personal de la carrera de administración de empresas 2013*. (Tesis de grado). Universidad de Cuenca. Cuenca, Ecuador.
- Pomares. (2014). *La revolución digital del talento conectado. Los retos de la función de RRHH. Estudio Delphi RRHH horizonte 2020*. Recuperado de: <http://www.villafane.com/wp-content/uploads/2015/11/Cap-7-2014-La-revolucion-digital-del-talento-conenctado-Humannova.pdf>
- Quiceno, J., y Vinaccia, S. (2007). *Burnout: síndrome de quemarse en el trabajo (SQT)*. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/acp/v10n2/v10n2a12.pdf>
- Ramírez, K. (2015). *La evaluación del desempeño 360 grados en competencias y su influencia en los índices de productividad del periodo abril 2014 – julio 2014 en el área de talento humano de Cunsulting&Tax*. (Tesis de grado). Universidad central de Ecuador, facultad de ciencias psicológicas, carrera de psicología industrial. Quito, Ecuador.
- Rengel, A. (2017). *Elaboración de un instructivo de evaluación de*

- desempeño por competencias utilizando el método 360° con la fiabilidad de mejorar la productividad de los colaboradores de la compañía Abrus Cía. LTDA., ubicada al norte del distrito metropolitano de Quito, 2017.* (Tesis de grado publicada). Instituto Tecnológico “Cordillera”. Quito. Ecuador.
- Rivas, M. (2014). *Ventajas y limitaciones de la aplicación de la realimentación de 360° en la evaluación del desempeño, según el criterio de un grupo de gerentes de recursos humanos de empresas privadas que operan en Guatemala.* (Tesis de grado). Universidad Rafael Landívar. Guatemala de la asunción, Guatemala.
- Sapien-Aguilar, A; Gutiérrez-Aguilar, M; Piñon-Howlet, L; Araiza-Zapata, P. (2016). *Evaluación del desempeño por el método de 360 grados y por factores de evaluación en una empresa mexicana.* (Tesis de grado). Universidad Autónoma de Chihuahua. México. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5884161>
- Silverman, M; Kerrin, M y Carter, A. (2004). *Beneficial Effects of 360-degree feedback.* Recuperado de: <https://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/418.pdf>
- Universidad Quality Leadership University (2019). Seminario internacional en gestión del talento (opción de grado, pasantía internacional. Panamá.
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano.* Recuperado de: <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/pdf/18/gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano.pdf>