



EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO MEDIANTE LA METODOLOGÍA DE 360 GRADOS

PERFORMANCE EVALUATION THROUGH THE 360-DEGREE FEEDBACK METHODOLOGY

Sol Pamela Villagra Báez

Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
svillagrabaez.spvb@gmail.com

Alba Noemí Vera González

Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
albanoemiv@gmail.com

Claudia Maíz García

Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
claudiamaizg@gmail.com

Josefina Escobar Valiente

Universidad de la Integración de las Américas
Facultad de Educación a Distancia y Semipresencial
josefinaescobar967@gmail.com

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar la evaluación del desempeño mediante la metodología de 360 grados y conocer de qué manera contribuye al desarrollo del talento humano dentro de las organizaciones. Para la realización de este trabajo se utilizó una metodología de enfoque cualitativo y alcance descriptivo, basada en la revisión de artículos científicos, libros especializados, tesis e informes relacionados con el tema. A partir de la información analizada, se pudo observar que la evaluación de 360 grados permite obtener una visión más completa del desempeño de los trabajadores, ya que incluye la opinión de diferentes personas que forman parte de su entorno laboral, como superiores, compañeros, subordinados y clientes. Los resultados también muestran que esta herramienta favorece el desarrollo de competencias, fortalece la comunicación dentro de las organizaciones y facilita la identificación de fortalezas y aspectos a mejorar. Asimismo, se identificaron algunos desafíos relacionados con su implementación, como la posibilidad de que existan evaluaciones subjetivas o la resistencia de algunas personas a participar en este tipo de procesos. La metodología de 360 grados constituye una herramienta útil para la gestión del talento humano, ya que contribuye al crecimiento profesional de los colaboradores y se relaciona con el Objetivo de Desarrollo Sostenible número 8, promoviendo el trabajo decente, el desarrollo de competencias y la mejora continua dentro de las organizaciones.

PALABRAS CLAVES: Desempeño laboral- Evaluación 360° - gestión del talento humano- retroalimentación - trabajo decente.

ABSTRACT

The objective of this research is to analyze performance evaluation through the 360degree methodology and to understand how it contributes to talent development within organizations. A qualitative and descriptive approach was used, based on the review of scientific articles, specialized books, theses and reports related to the topic. Based on the information analyzed, it was observed that 360-degree evaluation provides a more complete view of employee performance, since it includes feedback from different people within the work environment, such as supervisors, colleagues, subordinates and clients. The results also show that this tool promotes competency development, strengthens communication within organizations and helps identify strengths and areas for improvement. Likewise, some challenges related to its implementation were identified, including the possibility of subjective evaluations and resistance from some individuals to participate in this type of process. The 360degree methodology is a useful tool for talent management, as it contributes to the professional growth of employees and is related to Sustainable Development Goal 8 by promoting decent work, competency development and continuous improvement within organizations.

KEYWORDS: 360-degree evaluation - decent work – Feedback - job performance talent management.

INTRODUCCIÓN

En un entorno cada vez más dinámico y globalizado, la gestión del talento humano constituye un pilar fundamental para la competitividad y sostenibilidad de las organizaciones. En este contexto, la Metodología de evaluación 360° representa una evolución en los modelos tradicionales de valoración de desempeño al incorporar múltiples perspectivas para recopilar información y obtener una visión más amplia y objetiva sobre las habilidades, competencias y comportamientos laborales.

La Evaluación de 360° es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por su entorno laboral: jefes, pares y subordinados, e incluso puede incluir a otras personas como proveedores o clientes. (Alles, 2005). La retroalimentación proveniente de diversas fuentes permite identificar competencias críticas para el desempeño laboral. En este sentido, este sistema de evaluación 360° se convierte en una herramienta estratégica alineada con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), con especial énfasis en el ODS 8, que reafirma la necesidad de promover el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todas las personas.

De igual forma, esta herramienta guarda relación directa con las líneas de investigación e interés de las carreras comerciales de la Universidad de Integración de las Américas (UNIDA), teniendo en cuenta sus necesidades de manejo de gestión del comportamiento organizacional, y la implementación de modelos alternativos de organización.

No obstante, a pesar de su versatilidad, la metodología de evaluación de 360°, enfrenta importantes desafíos, entre los que destacan la resistencia al cambio en entornos organizacionales conservadores, la subjetividad en algunas valoraciones y la ausencia de una cultura organizacional basada en la confianza. Estos factores pueden afectar la calidad de la información obtenida y limitar el impacto positivo del proceso.

El presente estudio tiene como propósito analizar la contribución de la metodología de la evaluación 360° al desarrollo del talento humano, y su impacto en la promoción del trabajo decente y el crecimiento organizacional sostenible.

Este objetivo se vincula con las líneas de investigación de las carreras de Economía y Negocios Internacionales, y Marketing Digital.

En este sentido, la identificación de áreas críticas dentro del desarrollo organizacional constituye un paso clave para el fortalecimiento de las capacidades laborales. Este análisis puede realizarse de manera más integral mediante la metodología de evaluación de 360°, la cual favorece la transparencia en los procesos de evaluación y promueve una mayor participación de los distintos actores dentro de la organización. Estos elementos contribuyen a la construcción de ambientes laborales más inclusivos y alineados con los principios del trabajo decente, donde el crecimiento individual se convierte en un motor para el crecimiento institucional y económico.

Según Chiavenato (2009), los modelos modernos de evaluación del desempeño han evolucionado hacia enfoques más participativos, donde la retroalimentación múltiple permite mejorar el liderazgo, la comunicación y el alineamiento entre los objetivos individuales y organizacionales. Asimismo, Alles (2005), destaca que la evaluación por competencias facilita una visión integral del trabajador al incorporar diferentes fuentes de información, lo que incrementa la objetividad del proceso.

En América Latina, los sistemas modernos de evaluación se encuentran en un proceso de adopción más progresiva, impulsada por la influencia de organizaciones multinacionales y la necesidad de mejorar la gestión del capital humano en entornos altamente competitivos. Sin embargo, su aplicación aún enfrenta desafíos relacionados con la cultura organizacional, la capacitación de los evaluadores y la resistencia al cambio.

Por su parte, Bohlander y Snell (2013), señalan que la efectividad de estos sistemas depende en gran medida de la correcta implementación del proceso y del uso

adecuado de la retroalimentación para fines de desarrollo y no únicamente de control. Teniendo en cuenta todo lo mencionado, la evaluación 360° se vincula con los principios del Objetivo de Desarrollo Sostenible 8, como un complemento en la búsqueda de la mejoría de las condiciones de trabajo, la productividad y el crecimiento económico sostenible mediante el desarrollo de competencias laborales y la mejora del desempeño organizacional.

MATERIALES Y METODOLOGÍA

La evaluación del desempeño constituye uno de los principales mecanismos de gestión del talento humano dentro de las organizaciones, ya que permite medir el rendimiento de los trabajadores, identificar fortalezas y debilidades, y proporcionar información útil para su desarrollo profesional. De acuerdo con Calle-Quezada et al., (2024), este proceso implica la medición y valoración del desempeño individual o grupal con el propósito de mejorar los resultados organizacionales.

En la misma línea, Chiavenato (2011) sostiene que la evaluación del desempeño refleja la manera en que una persona se desempeña en su puesto de trabajo y su potencial de crecimiento dentro de la organización. Por ello, su aplicación debe estar estrechamente vinculada con los objetivos estratégicos de la empresa, garantizando que los criterios evaluados contribuyan efectivamente al logro de los resultados institucionales. Del mismo modo, Montoya (2009) señala que la evaluación del desempeño constituye una herramienta administrativa indispensable, ya que facilita la formulación de políticas de gestión de personal, el reconocimiento de logros y la promoción de procesos de mejora continua.

Los antecedentes de la evaluación de 360 grados se remontan a los sistemas de valoración utilizados durante la Primera y Segunda Guerra Mundial, aunque su incorporación al ámbito empresarial comenzó a consolidarse a partir de la década de 1950 (Sheposh, 2023). Posteriormente, Edwards y Ewen formalizaron el concepto mediante la publicación de sus trabajos en la década de 1990, promoviendo la retroalimentación integral como una alternativa superior a los modelos tradicionales

basados exclusivamente en la opinión del supervisor (Bracken et al., 2016). A partir de entonces, la metodología adquirió amplia difusión académica y empresarial, generando numerosas investigaciones, manuales de aplicación y estudios especializados orientados a optimizar su implementación en distintos contextos organizacionales.

La evaluación de 360 grados, también denominada Feedback 360°, se caracteriza por recopilar información proveniente de múltiples fuentes relacionadas con el trabajador, incluyendo superiores, compañeros, subordinados, clientes e incluso la propia autoevaluación del evaluado. Este enfoque permite obtener una visión integral del desempeño, basándose en percepciones diversas y complementarias, favoreciendo la identificación de fortalezas, oportunidades de mejora y necesidades de desarrollo profesional (Pereda et al., 2002; Pereira et al., 2008; Sheposh, 2023). Las evaluaciones suelen realizarse mediante instrumentos estructurados cuyos resultados se presentan de forma anónima, contribuyendo a una mayor objetividad y confianza en el proceso.

A diferencia de los sistemas convencionales de evaluación, que generalmente dependen del juicio exclusivo del supervisor, la metodología de 360 grados incorpora múltiples perspectivas sobre el comportamiento y desempeño del trabajador. Según Pereira et al. (2008), esta característica permite reducir la subjetividad asociada a las evaluaciones unidireccionales y proporciona una valoración más amplia y equilibrada del rendimiento. A su vez, Mondy (2005) destaca que la utilización de varios evaluadores incrementa la confiabilidad de la información obtenida y ofrece una comprensión más completa de las competencias observadas en el entorno laboral.

La efectividad de esta metodología se fortalece cuando forma parte de modelos de gestión por competencias, ya que permite evaluar conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes requeridas para un desempeño exitoso. En este sentido, Alles (2005) sostiene que la evaluación de 360 grados constituye una herramienta estratégica para poder identificar brechas de desempeño y detectar aspectos que difícilmente podrían observarse mediante los mecanismos tradicionales. La autora además enfatiza

la importancia del anonimato de los evaluadores como una condición fundamental para garantizar la transparencia, la objetividad y la credibilidad del proceso.

Más allá de su función evaluativa, la metodología de 360 grados se ha consolidado como una herramienta de desarrollo organizacional, ya que su aplicación facilita los procesos de aprendizaje, autoconocimiento y mejora continua, permitiendo que los colaboradores reconozcan sus fortalezas y definan acciones concretas para potenciar sus competencias. De acuerdo con Pinto (2024), los procesos modernos de evaluación deben promover espacios de escucha y autoevaluación que favorezcan la reflexión crítica del trabajador sobre su propio desempeño. Del mismo modo, Arróliga y Montenegro (2017) destacan su utilidad para evaluar competencias blandas, particularmente en puestos de liderazgo, debido a que considera la percepción de todos los actores que interactúan con el evaluado.

La evidencia empírica sugiere que la implementación de sistemas de retroalimentación integral contribuye al fortalecimiento del clima organizacional, al reconocimiento del desempeño y al incremento del compromiso laboral. En este sentido, Villalba (2021) señala que la transparencia en la comunicación y los mecanismos de reconocimiento representan factores determinantes para la motivación de los trabajadores, mientras que Olivera et al. (2021) destacan que un entorno organizacional favorable facilita la adaptación al cambio y mejora el rendimiento de los colaboradores. En consecuencia, la evaluación de 360 grados puede constituirse en un instrumento clave para fortalecer las relaciones laborales y promover el desarrollo continuo del capital humano.

En los últimos años, la evaluación del desempeño ha evolucionado desde una función centrada en el control hacia una herramienta orientada al desarrollo humano y la sostenibilidad organizacional. Pinto (2024) argumenta que los sistemas modernos de evaluación deben alinearse con los principios de trabajo digno y justo, promoviendo la equidad, la participación y el crecimiento integral de los trabajadores. Desde esta perspectiva, la evaluación de 360 grados favorece entornos laborales más transparentes

y democráticos al incorporar múltiples voces en el proceso de valoración del desempeño.

Asimismo, diversos estudios coinciden en que el bienestar laboral constituye un factor estratégico para la sostenibilidad de las organizaciones. En este contexto Calle-Quezada et al. (2024) sostienen que los modelos de evaluación basados en competencias permiten alinear los comportamientos individuales con los objetivos estratégicos de la empresa, fortaleciendo su capacidad de adaptación y crecimiento a largo plazo.

De manera complementaria, la Universidad de Integración de las Américas (UNIDA, 2026) plantea que la productividad sostenible depende de una gestión del talento humano centrada en el bienestar de las personas, mientras que Suárez (2024) destaca que entornos organizacionales saludables contribuyen a reducir el ausentismo, disminuir la rotación de personal y estimular la innovación. En consecuencia, la evaluación de 360 grados no solo favorece el desarrollo individual de los colaboradores, sino que también fortalece la competitividad, la sostenibilidad y el crecimiento organizacional en el largo plazo de la organización.

Para el desarrollo de la investigación se utilizaron como materiales artículos científicos, libros especializados, tesis de grado, revistas académicas e informes relacionados con la evaluación del desempeño mediante la metodología de 360 grados. Estos materiales permitieron obtener información teórica y práctica sobre los fundamentos, características y aplicaciones de esta herramienta dentro de las organizaciones. Asimismo, se consultaron documentos recientes con el fin de garantizar la actualización y pertinencia de la información analizada.

Como recursos complementarios se emplearon bases de datos académicas digitales, bibliotecas virtuales y repositorios institucionales, los cuales facilitaron el acceso a publicaciones científicas de relevancia para el tema de estudio. Entre las herramientas utilizadas se encontraron procesadores de texto para la organización de la

información, además de fichas de lectura destinadas al registro y clasificación de los contenidos seleccionados durante el proceso investigativo.

La metodología empleada en la presente investigación siguió un enfoque cualitativo, considerando que el propósito principal fue comprender y describir las características de la evaluación del desempeño mediante la metodología de 360 grados. Este enfoque permitió analizar diferentes perspectivas teóricas y aportes realizados por diversos autores, facilitando una comprensión integral del fenómeno estudiado. Asimismo, se buscó interpretar la información recopilada sin recurrir a mediciones estadísticas o procedimientos experimentales. El alcance o nivel de la investigación fue descriptivo, ya que se orientó a especificar las principales características, ventajas, limitaciones y aplicaciones de la evaluación de 360 grados dentro de la gestión del talento humano. A través de la revisión documental se identificaron los elementos que conforman esta metodología y su contribución al desarrollo de competencias laborales, al fortalecimiento de la comunicación organizacional y a la mejora del desempeño de los colaboradores.

El diseño de investigación fue no experimental, debido a que no se realizó manipulación deliberada de variables ni intervención directa sobre los sujetos de estudio. La investigación se desarrolló mediante la observación y análisis de información previamente publicada por especialistas en el área de recursos humanos y gestión organizacional. De esta manera, se buscó comprender el fenómeno en su contexto natural a partir de los conocimientos ya existentes.

El corte fue transversal, teniendo en cuenta que la recopilación y análisis de la información se efectuaron durante un único periodo de tiempo correspondiente al desarrollo de la investigación. Este tipo de corte permitió obtener una visión actualizada de la evaluación del desempeño mediante la metodología de 360 grados, considerando las tendencias y enfoques presentes en la literatura científica reciente.

Para esta investigación se consideró como unidad de análisis la literatura científica relacionada con la evaluación del desempeño mediante la metodología de 360

grados. Dicha unidad estuvo constituida por documentos académicos que abordaron aspectos conceptuales, metodológicos y prácticos de esta herramienta de evaluación. El análisis de estas fuentes permitió identificar los principales aportes realizados por investigadores y especialistas en el área.

Las técnicas utilizadas fueron el análisis documental y la revisión bibliográfica, debido a que estas permiten recopilar, seleccionar e interpretar información procedente de diversas fuentes académicas. Mediante estas técnicas se logró identificar conceptos relevantes, antecedentes investigativos y experiencias relacionadas con la aplicación de la metodología de 360 grados en diferentes contextos organizacionales.

Los instrumentos implementados fueron las fichas de lectura y la lista de cotejo. Las fichas de lectura permitieron registrar información relevante de cada documento consultado, mientras que la lista de cotejo facilitó la verificación de aspectos específicos relacionados con los objetivos de la investigación. Los procedimientos desarrollados comprendieron la búsqueda de información, la selección de fuentes confiables, la organización de los datos recopilados, el análisis de contenidos y la elaboración de los resultados obtenidos.

En cuanto a las fuentes de información, se utilizaron principalmente fuentes secundarias, debido a que la investigación se sustentó en documentos elaborados previamente por otros autores. Entre estas fuentes se encontraron artículos científicos, libros especializados, tesis, informes institucionales y publicaciones académicas relacionadas con la gestión del desempeño y la metodología de evaluación de 360 grados. La delimitación temporal de la investigación correspondió al periodo académico 2026, mientras que la delimitación espacial se centró en el análisis de estudios desarrollados en distintos contextos organizacionales a nivel nacional e internacional, permitiendo obtener una visión amplia y fundamentada del tema investigado.

RESULTADOS

Definición y contextualización de la evaluación del desempeño mediante la metodología de 360 grados

La revisión bibliográfica realizada permitió identificar que la evaluación del desempeño mediante la metodología de 360 grados fue definida como un proceso integral de valoración en el que el desempeño de un trabajador es evaluado por diferentes personas que interactúan con él dentro de la organización, incluyendo superiores, compañeros de trabajo, subordinados e incluso clientes internos o externos (Pereda et al., 2001; Pereira et al., 2008). Los autores analizados coinciden en que esta metodología proporciona una visión más amplia y objetiva del desempeño laboral en comparación con los métodos tradicionales basados únicamente en la evaluación del supervisor. A nivel internacional, la evaluación de 360 grados fue considerada una herramienta estratégica para el desarrollo del talento humano y la mejora continua de las organizaciones (Alles, 2005).

La literatura consultada permitió identificar diversos elementos que conforman este modelo de evaluación. Entre los componentes más relevantes se encontraron la autoevaluación, la evaluación por superiores, la evaluación por pares, la evaluación de subordinados y la retroalimentación proveniente de clientes (Pereda et al., 2001). Asimismo, la metodología suele enfocarse en competencias laborales, habilidades de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, capacidad de adaptación y cumplimiento de objetivos. La combinación de múltiples fuentes de información favorece una valoración más completa del desempeño individual (Sheposh, 2023).

Al contrastar las diferentes perspectivas internacionales, se observa un consenso respecto a la utilidad de la metodología de 360 grados como instrumento de desarrollo organizacional. Sin embargo, algunos autores señalan que su principal finalidad es mejorar el desempeño y fortalecer las competencias de los trabajadores, mientras que otros indican que también puede utilizarse para apoyar decisiones relacionadas con promociones, compensaciones y planificación de carreras profesionales (Bohlander y

Snell, 2013). Estas diferencias evidenciaron la existencia de distintos enfoques sobre su alcance dentro de las organizaciones.

Tendencias y situación internacional

La literatura científica analizada muestra que en los últimos años se ha incrementado el interés por investigar la evaluación del desempeño desde enfoques más participativos y orientados al desarrollo de competencias (Chiavenato, 2009). Entre las principales líneas de investigación se encuentran la transformación digital de los procesos de evaluación, el uso de plataformas tecnológicas para la gestión del desempeño y la integración de sistemas de retroalimentación continua.

Asimismo, se observó un creciente interés por analizar la relación entre la evaluación de 360 grados y variables como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la productividad (Alles, 2005). Diversos estudios reportan que la aplicación adecuada de esta metodología contribuye a mejorar la comunicación interna, el liderazgo y el desempeño laboral dentro de las organizaciones.

De igual forma, la implementación de sistemas de evaluación de 360 grados se ha visto influenciada por factores tecnológicos, sociales y organizacionales. En el ámbito tecnológico, el desarrollo de plataformas digitales ha facilitado la recopilación y análisis de datos. En el plano social, se ha incrementado la valoración de la transparencia, la participación y la comunicación organizacional. En términos organizacionales, existe una necesidad creciente de sistemas de evaluación más eficientes que contribuyan a la competitividad empresarial (Bohlander y Snell, 2013).

Aplicación y marco nacional

En el contexto nacional, la evaluación del desempeño se encuentra vinculada a las políticas de gestión de recursos humanos implementadas en organizaciones públicas y privadas. La revisión documental permitió identificar que diversas instituciones promueven procesos de evaluación orientados al fortalecimiento de las competencias laborales y al mejoramiento de la calidad de los servicios prestados (Montoya, 2009).

Los antecedentes nacionales analizados evidencian que universidades, instituciones públicas y organizaciones privadas han desarrollado investigaciones relacionadas con la evaluación del desempeño y la gestión del talento humano. Estos estudios destacan la utilidad de la metodología de 360 grados para identificar fortalezas, debilidades y necesidades de capacitación en los trabajadores (Pereira et al., 2008). Asimismo, se resalta la importancia de la retroalimentación como herramienta para promover el crecimiento profesional y mejorar el clima organizacional.

Para concluir, la comparación entre la literatura nacional e internacional, evidencia coincidencias significativas respecto a los beneficios de la evaluación de 360 grados en el desarrollo de competencias y la mejora del desempeño laboral (Alles, 2005; Pereira et al., 2008). Sin embargo, también se identificaron diferencias relacionadas con el grado de implementación tecnológica y la frecuencia de utilización de estos sistemas dentro de las organizaciones.

Mientras que la literatura internacional describió experiencias más avanzadas en materia de digitalización y gestión estratégica del desempeño, los estudios nacionales mostraron un enfoque más centrado en la aplicación práctica de la herramienta y en el fortalecimiento de los procesos de gestión del talento humano (Bohlander y Snell, 2013). Estos hallazgos permiten una visión integral del tema y constituyen una base para el análisis posterior de la investigación.

DISCUSIÓN

Los resultados de la revisión bibliográfica confirman la importancia de la evaluación del desempeño mediante la metodología de 360 grados como una herramienta orientada al fortalecimiento de la gestión del talento humano dentro de las organizaciones. Tal como se planteó en la introducción, las organizaciones actuales requieren sistemas de evaluación que permitan obtener una visión más amplia y objetiva del desempeño de sus colaboradores, especialmente en entornos laborales cada vez más dinámicos y competitivos.

La información analizada evidenció que la evaluación de 360 grados ofrece una perspectiva integral del trabajador al incorporar la opinión de diferentes actores que interactúan con él, entre ellos superiores, compañeros, subordinados y clientes. Estos hallazgos coinciden con lo expuesto por Alles (2005), quien sostiene que la participación de múltiples evaluadores permite obtener una valoración más completa de las competencias y comportamientos laborales.

De igual forma, los resultados muestran que esta metodología favorece el desarrollo de competencias relacionadas con el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y la mejora continua. En este contexto, los hallazgos se alinean con los planteamientos de Chiavenato (2009), quien señala que los modelos modernos de evaluación deben contribuir al crecimiento profesional de los trabajadores y al alineamiento entre los objetivos individuales y organizacionales.

Entre las principales ventajas identificadas durante la investigación se destaca la posibilidad de obtener una retroalimentación más amplia y diversa, lo que facilita la identificación de fortalezas y oportunidades de mejora. A su vez, la participación de diferentes evaluadores favorece una mayor objetividad en comparación con los sistemas tradicionales de evaluación basados únicamente en la opinión del superior jerárquico.

No obstante, la literatura revisada también permitió identificar algunas limitaciones entre ellas la subjetividad en algunas evaluaciones, la resistencia al cambio por parte de algunos colaboradores y la necesidad de contar con una cultura organizacional basada en la confianza y la transparencia. Estos aspectos coinciden con lo señalado por Bohlander y Snell (2013), quienes afirman que la efectividad de los sistemas de evaluación depende en gran medida de la correcta implementación del proceso y de la utilización adecuada de la retroalimentación obtenida.

Por otro lado, se identifica una creciente incorporación de herramientas tecnológicas para la gestión de los procesos de evaluación. Esta tendencia refleja la evolución de los sistemas de evaluación del desempeño y su adaptación a las nuevas

necesidades organizacionales, permitiendo optimizar la recopilación, análisis y seguimiento de la información.

Como principal desafío se destaca la necesidad de capacitar adecuadamente a los evaluadores para garantizar la calidad y objetividad de las valoraciones emitidas. Asimismo, futuras investigaciones podrían profundizar en el impacto de las plataformas digitales en los procesos de evaluación 360°, así como en su relación con variables como la satisfacción laboral, el compromiso organizacional y la productividad.

En consecuencia, la evaluación del desempeño mediante la metodología de 360 grados constituye una herramienta estratégica para el desarrollo organizacional, siempre que su aplicación sea planificada, transparente y orientada al crecimiento de las personas.

RELACIÓN CON LOS ODS

La evaluación del desempeño mediante la metodología de 360 grados presenta una estrecha relación con el Objetivo de Desarrollo Sostenible número 8, denominado Trabajo Decente y Crecimiento Económico, cuyo propósito es promover el empleo productivo, el crecimiento económico sostenible y el desarrollo de competencias laborales.

Los resultados obtenidos en esta investigación permitieron identificar que la evaluación de 360 grados favorece el desarrollo profesional de los trabajadores mediante la identificación de fortalezas, debilidades y necesidades de capacitación. Esto permite a las organizaciones implementar estrategias de mejora orientadas al fortalecimiento de las competencias laborales y al crecimiento profesional de sus colaboradores.

Asimismo, la participación de múltiples actores dentro del proceso de evaluación promueve una cultura organizacional basada en la comunicación, la colaboración y la mejora continua. Estos elementos contribuyen a la construcción de ambientes laborales

más participativos y alineados con los principios del trabajo decente promovidos por las Naciones Unidas.

Por otra parte, la metodología facilita la toma de decisiones relacionadas con la gestión del talento humano, permitiendo a las organizaciones optimizar sus recursos, incrementar la productividad y fortalecer su competitividad. En consecuencia, la evaluación del desempeño mediante la metodología de 360 grados constituye una herramienta que contribuye al cumplimiento de los objetivos establecidos por el ODS 8, al favorecer tanto el crecimiento de las personas como el desarrollo sostenible de las organizaciones.

CONCLUSIONES

La presente investigación tuvo como objetivo analizar la contribución de la evaluación del desempeño mediante la metodología de 360 grados al desarrollo del talento humano y su impacto en la promoción del trabajo decente y el crecimiento organizacional sostenible.

A partir de la revisión bibliográfica realizada, se determina que esta metodología constituye una herramienta eficaz para obtener una visión más amplia e integral del desempeño laboral, debido a que incorpora múltiples perspectivas en el proceso de evaluación. Esta característica permite identificar fortalezas, oportunidades de mejora y necesidades de desarrollo profesional con mayor objetividad.

Los resultados evidencian que la evaluación de 360 grados favorece el fortalecimiento de competencias relacionadas con el liderazgo, la comunicación, el trabajo en equipo y la mejora continua. Asimismo, se observó que esta metodología contribuye a mejorar los procesos de gestión del talento humano y facilita la toma de decisiones orientadas al crecimiento profesional de los colaboradores.

No obstante, también se identificaron desafíos asociados a su implementación, especialmente aquellos relacionados con la subjetividad de algunas evaluaciones, la

resistencia al cambio y la necesidad de contar con procesos transparentes y adecuadamente planificados.

En este sentido, la evaluación del desempeño mediante la metodología de 360 grados representa una herramienta estratégica para las organizaciones modernas y mantiene una relación directa con el Objetivo de Desarrollo Sostenible número 8, al promover el desarrollo de competencias, la mejora de la calidad del empleo y el fortalecimiento del crecimiento organizacional sostenible.

REFERENCIAS

Alles, M. A. (2005). *Desempeño por competencias: Evaluación de 360º*. Granica.
<https://books.google.com/gi/books?id=HYGSeoWISbYC&printsec=copyright&hl=es#v=onepage&q&f=false>.

Arróliga, E., & Montenegro, M. (2017). Recursos Humanos: La evaluación del desempeño como un factor motivante en la organización. Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua.
<https://repositorio.unan.edu.ni/id/eprint/7831/1/18326.pdf>

Bohlander, G., & Snell, S. (2013). Administración de recursos humanos (16.ª ed.). Cengage Learning. <https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4186>

Bracken, D. W., Rose, D. S., & Church, A. H. (2016). La evolución y la involución de la retroalimentación de 360º. *Psicología Industrial y Organizacional*, 9(4), 761-794.
<https://doi.org/10.1017/iop.2016.93>

Calle-Quezada, P. A., Jerves-Mora, S., & Barragán-Landy, M. F. (2024). Modelos de evaluación del desempeño laboral: Una revisión sistemática de literatura.

Revista Gestión de las Personas y Tecnología, 17(50).
<https://doi.org/10.35588/0g6zzr18>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones* (9.ª ed.). McGraw-Hill Interamericana.

<https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/565/Chiavenato%20I%202011%20Administracion.pdf>

Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (11.ª ed.). Pearson Educación.

<https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25735w/Administracion%2520de%2520Recursos%2520Humanos%25201-comprimido.pdf>

Montoya, C. A. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta para el análisis del capital humano. *Visión de Futuro*, 11(1), 1-22.
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357935472005.pdf>

Naciones Unidas. (2015). *Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Olivera-Garay, Y. J., Leyva-Cubillas, L. L., & Napán-Yactayo, A. C. (2021). Clima organizacional y su influencia en el desempeño laboral de los trabajadores.

Revista Científica de la UCSA, 8(2), 3-12.
https://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S240987522021000200003

Pereda, M., Berrocal, F., & López, M. (2002). Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento. *Dirección y Organización*, (28), 4354.
<https://revistadyo.es/DyO/index.php/dyo/article/view/159/159>

Pereira, F., Gutiérrez, S., Sardi, L., & Villamil, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. Cuadernos

Latinoamericanos de Administración, 4(6), 69-105.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=409634349004>

Pinto, L. A. (2024). Modelo de evaluación de desempeño por competencias para los trabajadores de la empresa VADEL SAS. Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD).
<https://repository.unad.edu.co/jspui/bitstream/10596/62900/1/lapintopa.pdf>

Sheposh, R. (2023). Retroalimentación de 360 grados. EBSCO Research Starters.
<https://www.ebsco.com/research-starters/business-andmanagement/360-degree-feedback>

Suárez, P. (2024). El rol del bienestar organizacional en rendimiento empresarial.

Revista Recursos Humanos.

<https://revistarecursoshumanos.com/2024/12/20/el-rol-del-bienestarorganizacional-en-rendimiento-empresarial/>

Universidad de Integración de las Américas – UNIDA. (2026). Bienestar laboral y productividad organizacional desde una perspectiva de gestión sostenible del talento humano. <https://www.unida.edu.py/2026/05/26/bienestar-laboral-yproductividad-organizacional-desde-una-perspectiva-de-gestion-sostenible-del-talento-humano/>

Villalba, L. (2021). Diagnóstico del clima organizacional en colaboradores de una empresa financiera en Asunción, Paraguay. Revista Científica en Ciencias Sociales, 3(1). <https://doi.org/10.53732/rccsociales/03.01.2021.8>