

## **Evaluación 360° implementación en empresas pymes del sector restaurantero en el municipio de Manzanillo**

**Sánchez Figueroa, Cruz Osbaldo**

[cruzfigueroa@ucol.mx](mailto:cruzfigueroa@ucol.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-1462-3132>

Universidad de Colima, México

**Rubio Herrera, Luis Oscar**

[oscrh@hotmail.com](mailto:oscrh@hotmail.com)

<https://orcid.org/0000-0001-7983-4910>

Universidad Multitécnica Profesional, México

**Martínez Puga José de Jesús**

[pepemartinez@ucol.mx](mailto:pepemartinez@ucol.mx)

<https://orcid.org/0000-0003-3930-9198>

Universidad de Colima, México

### **RESUMEN**

La investigación se realizó a tres empresas del ramo restaurantero del municipio de Manzanillo, Colima, el objetivo es determinar si la implementación de la evaluación del desempeño 360°, desde 8 competencias que se evaluaron logro comprobar que la evaluación del desempeño genera influencia en los colaboradores de las distintas empresas, proporcionando el área de oportunidad para el mejoramiento de la habilidades y competencias que se debe dominar para el éxito de la empresa. Este estudio fue cuantitativo con enfoque descriptivo que permite dar mayor objetividad a los resultados, haciendo e804análisis descriptivos y una reducción de componentes a través de el análisis de componentes principales para determinar los dos componetes que se posee en las empresas.

**Palabras Claves:** evaluación360°; desempeño; competencia; trabajo en equipo

## **360 ° evaluation of implementation in SMEs in the restaurant sector in the municipality of Manzanillo**

### **ABSTRACT**

The research was carried out on three companies in the restaurant industry in the municipality of Manzanillo, Colima, the objective is to determine if the implementation of the 360 ° performance evaluation, from 8 competencies that were evaluated, was able to verify that the performance evaluation generates influence on the collaborators of the different companies, providing the area of opportunity for the improvement of skills and competencies that must be mastered for the success of the company. This study was quantitative with a descriptive approach that allows to give greater objectivity to the results, making descriptive analyzes and a reduction of components through the analysis of principal components to determine the two components that are possessed in the companies.

**Keywords:** evaluation360 °; performance; competence; teamwork

Artículo recibido: 30 noviembre. 2021

Aceptado para publicación: 29 diciembre 2021

Correspondencia: [cruzfigueroa@ucol.mx](mailto:cruzfigueroa@ucol.mx)

Conflictos de Interés: Ninguna que declarar

## **1. INTRODUCCIÓN**

La evaluación 360 grados es un proceso que tuvo sus inicios en los años 50, en la empresa Esso Research and Engineering Company, para los 80's paso a formar parte de la evaluación de todos los directivos.

Cuando Taylor incorpora el principio de cooperación, la calificación de los méritos de los trabajadores se ha dado por los conocimientos y aplicación del mismo, es por ello, que en la actualidad en las organizaciones se han venido manejando precisamente para mejorarlas (George, 2005)

Hoy día, los gobiernos de países en desarrollo reconocen la importancia de las PYMES por su contribución al crecimiento económico, a la generación de empleo, así como al desarrollo regional y local. Las PYMES en México constituyen el 97% del total de las empresas, generadoras de empleo del 79% de la población y generan ingresos equivalentes al 23% del Producto Interno Bruto (PIB), lo anterior es una clara señal de debemos poner atención a este tipo de empresas y verlas como lo que en realidad son: la base de la economía mexicana (INEGI, 2005).

La incorporación de competencias en cualquier ambito laboral permite desarrollar la etapa de formación del trabajador. Pues la creciente población y el número de empresas han permitido que se apueste a la evaluación del desempeño, a fin de recoger cuales son las ventajas asociadas a esta evaluación, como lo son la *comunicación, trabajo en equipo, resolución de problemas, mejora continua, organización y administración del tiempo, enfoque en el cliente, pensamiento estratégico y enfoque de resultados*.

Según la Fortune, a raíz de un estudio determinio que más del 90% de las empresas utilizan una forma integran para el desarrollo profesional, así como la evaluación del desempeño. Tal ejemplo de ello radica en la Evaluación 360° como mecanismo para obtencion de beneficios en la organización.

La evaluación se centra en las habilidades por medio de los limites, por lo que se pueden reducir o eliminar errores comunes en una evaluación como tal (Mondy & Noe, 2005). Por otro lado, es necesario retroalimentar a los trabajadores respecto a su eficacia con los resultados a fin de fomentar criterios positivos para el desempeño (Hit, Black , & Porter, 2006).

Un sistema de evaluación de desempeño que tenga un criterio más moderno, considerando que las personas deben ser evaluadas en todos los aspectos que le rodean, incluyendo

jefes, pares y subordinados, pues entre más evaluadores existan es mayor el grado de fiabilidad del sistema (Alles, 2008).

Para Byars y Rue (1996) la evaluación del desempeño es un proceso que determina y comunica a los empleados la manera en la que se desempeñan en sus actividades diarias y la forma en la que pueden aportar para la ejecutar planes de mejora. El uso de la evaluación ayuda al rendimiento de los empleados pues al ser evaluados desde diferentes perspectivas de su desempeño (Hazucha & Hezlett, 1993).

Para la Unión Europea, las competencias adquiridas son indispensables para lograr que las personas alcancen un pleno desarrollo personal, social y profesional (Lejarreta Errasti, 2018). Tal es el caso de Mesa (2007) asegura que la entrevista de evaluación necesita aspectos como: planificación, informar la orientación del porque, tocar los temas necesarios de la empresa, retroalimentar y enfocar nuevos programas de seguimiento.

El presente trabajo de investigación recoge el trabajo que se realizó con relación a la evaluación 360°, dicha herramienta también se le conoce como una herramienta integral, dicho proyecto se realizó en el municipio de Manzanillo, Colima, para el sector restaurantero de empresas Pymes.

El objetivo radica en evaluar las competencias adquiridas tras el desarrollo del trabajo cooperativo en la empresa, así como la relación que se encuentra entre las variables que evalúa la misma herramienta. El resultado que se obtuvo sirvió como referencia para fijar estrategias para la satisfacción del cliente a partir del trabajo en equipo.

## **2. ESTRATEGIAS METODOLÓGICAS O MATERIALES Y MÉTODOS**

Este tipo de metodología se utiliza para medir el comportamiento humano en las organizaciones, para Tornow (1997) expuso que la evaluación 360° es una herramienta para el desarrollo y crecimiento la cual permita ser una estrategia percibida como de desarrollo sin generar miedos al ser evaluados, pues sus resultados que brinda apoyan las estrategias que se establecen a corto y mediano plazo.

Una de las perspectivas al implementarse la evaluación del desempeño es que debe hacerse de manera objetiva a todos los integrantes de la organización desde mandos estratégicos, mandos medios o funcionales y niveles operativos.

Pues la evaluación, permite dar una retroalimentación significativa, al determinarse las áreas de oportunidad que se deben mejorar y obtener beneficios tales como:

- Determinar el desempeño de los colaboradores evaluados en la empresa.

- Obtener datos que ayuden a establecer la mejor área de oportunidad de los trabajadores.
- Establecer mejoras de desempeño en todos los niveles de la organización.
- Detección de necesidades y personas claves, ubicación de cada persona en su puesto, toma de decisiones sobre salarios (Morales, 2015).

Con esto cabe mencionar que la aplicación de la investigación debe resolver cuestionamientos tales como ¿Cuál es el impacto de la implementación de la evaluación 360° en empresas restaruranteras del municipio de Manzanillo, a fin de identificar sus áreas de oportunidad en el colaborador de la empresa Pyme?

La evaluación de manera recurrente actúa como un diagnóstico en las organizaciones que ayuda a encontrar los puntos fuertes y débiles, según Castillo (2006). La importancia del diagnóstico y por extensión de la función de diseño de programas de personal, se destaca cuando se recuerda que todo el sistema de administración de personal se debe orientar a la creación de condiciones laborales que generen el máximo desarrollo de las potencialidades de la fuerza laboral (pág. 51).

Davis (2003) indica que la evaluación 360° emplea listas de verificación, las cuales contienen aspectos primordiales para el puesto y recopilan información de manera anónima del comportamiento de cada persona evaluada. Posteriormente, se correlacionan los resultados de la autoevaluación y los resultados de la apreciación del resto de los participantes, obteniendo una calificación, para posteriormente hacerlos partícipes de un plan de desarrollo.

Adicionalmente la evaluación de desempeño de 360° permite como lo señala Green (2002) identificar las fortalezas de los sujetos y los gaps o distancias que se observan comparando lo esperado o deseado en el rol versus la percepción actual de su comportamiento en el rol. Es así como esta evaluación es utilizada para identificar qué comportamientos necesita el sujeto para mejorar su labor y su desempeño y qué comportamientos actuales deben permanecer.

De acuerdo con Pereda y Berrocal (2001), es una técnica de evaluación que se apoya en la utilización de superiores, compañeros, subordinados e incluso clientes, para evaluar el rendimiento de una persona y definir sus necesidades de formación, consiste en llevar a cabo una reunión en la que los evaluadores emiten sus juicios sobre la persona evaluada y posteriormente se discuten las distintas opiniones hasta llegar a una evaluación común

y a un plan de desarrollo, en función de las necesidades de formación que presenta en su trabajo el sujeto evaluado.

Para efecto de esta investigación cuantitativa de tipo descriptivo correlacional, según Cerda (1998) citado Bernal (2010) es donde se describe aquellos aspectos más característicos, distintivos y particulares de estas personas, situaciones o cosas. De igual forma Salkind (1998) menciona que es una reseña de aquellas características o rasgos de un fenómeno o situación del objeto de estudio.

Por otro lado, la investigación correlacional tiene como propósito mostrar la relación entre variables o sus resultados a fin de explicar las causas o asociaciones que influyen directamente.

Teniendo como supuesto el siguiente °*La implementación la evaluación de desempeño 360° en las empresas Pymes ayuda a detectar las áreas de oportunidad para su fortalecimiento*°. Siendo la variable independiente la evaluación de desempeño 360° y la dependiente áreas de oportunidad para el fortalecimiento.

Los participantes que se tuvieron fueron de 3 empresas Pymes del ramo restaurantero del municipio de Manzanillo, Colima, en donde se evaluaron los tres niveles jerarquicos como lo son *nivel estratégico, nivel funcional y nivel operativo* (tabla 3) consideradas como variables controladas con la homogeneidad, pues tienen características similares como tamaño, sector restaurantero y municipio.

Para el instrumento se diseño uno con 39 ítems basado con el propuesto por Pérez (2015) el cual estuvo seccionado por las variables dependientes y variable independiente, así como sus características demográficas necesarias para el estudio tabla 1.

**Tabla 1** Variables del instrumento

Variables	No. Ítems	Escala
Demografica	4	Nominal
Comunicación	6	Likert
Trabajo en Equipo	4	Likert
Resolución Problemas	4	Likert
Mejora Continua	6	Likert
Admón. Del Tiempo	3	Likert
Enfoque del Cliente	5	Likert
Pensamiento Estratégico	4	Likert
Enfoque de Resultados	3	Likert
ítems	<b>39</b>	

**Fuente:** Elaboración propia

La recolección del instrumento se hizo de los meses de agosto a septiembre 2021, a un total de 41 trabajadores de las tres empresas quedando estratificado los colaboradores de la siguiente manera: **Empresa A (11)**, **Empresa B (20)** y **Empresa C (10)** (tabla 2) el cambio de nombre se debe principalmente por derechos de la empresa pues permitió el uso de la información, sin uso del nombre.

El instrumento como se comento estuvo estructurado en 8 variables las cuales se utilizo la escala de Likert de 5 puntos, siendo 5 Excelente, 4 muy bueno, 3 Bueno, 2 Regular, 1 Deficiente.

### 3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Dada la investigación el marco muestral consistió en tres empresas con características de homogeneidad, de donde se tomaron los sujetos de estudio (colaboradores), para el tipo de muestreo fue probabilístico por conglomerado, pues consiste en reunir a los individuos en un grupo que forman un elemento como la empresa y que tiene una unidad de análisis (colaboradores) (Hernández Ávila, 2019).

**Tabla 2** Porcentaje de empresas

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Empresa A	11	26.8%	26.8%	26.8
Empresa B	20	48.8%	48.8%	75.6
Empresa C	10	24.4%	24.4%	100.0
Total	41	100 %	100 %	

**Fuente:** Elaboración propia

**Tabla 3** Porcentaje según nivel jerárquico

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Nivel Gerencial	4	9.8%	9.8%	9.8%
Nivel Estratégico	7	17.1%	17.1%	26.8%
Nivel Operativo	29	70.7%	70.7%	97.6%
Nivel Externo	1	2.4%	2.4%	100.0%
Total	41	100.0%	100.0%	

**Fuente:** Elaboración propia

Para la validación y confiabilidad del instrumento se utilizó el Statistical Package for Social Sciences (SPSS versión 25), esto ayudo a verificar la consistencia interna de las escalas, dando como resultado tabla 4 y 5, se puede considerar que el instrumento es confiable para su análisis. Con los 36 items el alfa estuvo en **.907**, y con la transformación de las variables el alfa es de **.826**.

**Tabla 4.** Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.907	.913	36

**Fuente:** Elaboración propia

El coeficiente del alfa de Cronbach, el valor mínimo aceptable es de 0.70; por debajo de ese valor la consistencia interna de la escala utilizada es baja, usualmente se prefieren valores de alfa entre 0.80 y 0.90 (Streiner, 2003).

**Tabla 5.** Estadísticas de fiabilidad

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach basada en elementos estandarizados	N de elementos
.826	.865	8

**Fuente:** Elaboración propia

Para efectos de los resultados se aplico analisis descriptivos y un analisis de reducción de dimensiones de factor para determinar el Análisis de Componentes Principales (ACP) y con el Análisis Factorial en las cuales se baso en las variables, KMO (Keiser-Meyer-Oklin) y la prueba de esfericidad de Bartlett, así como la varianza y matriz de componentes.

La reducción de dimensiones de factor, se hizo eligiendo las variables correspondientes a las 8 escalas, estableciendo descriptivos univariabes, con solución inicial y matriz de correlaciones de coeficientes.

De igual forma, el tipo de extracción fue con el método de componentes principales, analizando la matriz de correlaciones y visualizando la solución factorial sin rotar, de igual forma la rotación se hizo con el método Oblimin directo con un Delta de 0 y con valores perdidos casos según por pares, ordenados por tamaño y eliminando los coeficientes menores de 0.30.

Tomando en consideración todas las variables, de los ítems se hizo la transformación de las mismas para agrupar en las 8 variables que se analizaron y se hizo la verificación de los datos para el ACP, mediante la prueba de esfericidad de Bartlett (1954), se asegura que si el nivel crítico es superior a **0.05** entonces no se rechaza el supuesto nulo de esfericidad, pero como se observa al comprobar este análisis la significancia es perfecto, ya que se obtiene el valor de .000, por lo tanto, se puede realizar un análisis factorial por ser factible.

En el caso del test KMO (tabla 6) muestra que la relación entre las variables es excedida con **.716**, siendo la recomendada de .6 (Kaiser 1970, 1974). Por tanto, es totalmente aceptable.

**Tabla 6.** Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		.716
	Aprox. Chi-cuadrado	159.191
Prueba de esfericidad de Bartlett	gl	28
	Sig.	.000

Con relación a la matriz de componentes el resultado se tomó a bien separar lo de mayor significancia, agrupandoles en dimensiones, arrojando 2 componentes, como se observa la varianza común entre las variables denominadas comunalidades tabla 7.

**Tabla 7.** Comunalidades

	Inicial	Extracción
Comunicación	1.000	.358
Trabajo en equipo	1.000	.770
Resolución de problemas	1.000	.711
Mejora Continua	1.000	.701
Admón. Del Tiempo	1.000	.666
Enfoque Cliente	1.000	.694
Pensamiento Estratégico	1.000	.773
Enfoque de Resultados	1.000	.668

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Dado que la mayor parte de los valores son arriba de .5 se considera de importancia para la explicación relacionada a objetivo que se busca si se puede tener impacto al aplicar la evaluación 360° que determine áreas de oportunidad para mejorar en la organización, identificando una variable muy por debajo de la media la de comunicación con **.358**.

Para la varianza total explicada se observa que se explica el **66.77%** en 2 componentes, siendo el **51.836%** para el 1 componente y **14.941%** en el 2 componente.

**Tabla 8.** *Varianza total explicada*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación <sup>a</sup>
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total
1	4.147	<b>51.836</b>	51.836	4.147	51.836	51.836	3.516
2	1.195	<b>14.941</b>	66.777	1.195	14.941	66.777	3.333

Método de extracción: análisis de componentes principales.

a. Cuando los componentes están correlacionados, las sumas de las cargas al cuadrado no se pueden añadir para obtener una varianza total.

De la matriz de estructura podemos observar el análisis siguiente con relación a los dos componentes:

**Tabla 9** *Matriz de estructura*

	Componente	
	1	2
Comunicación		<b>.575</b>
Trabajo en equipo	<b>.872</b>	
Resolución de problemas	<b>.842</b>	
Mejora Continua	<b>.820</b>	
Admón. Del Tiempo	<b>.813</b>	
Enfoque Cliente		<b>.832</b>
Pensamiento Estratégico		<b>.879</b>
Enfoque de Resultados		<b>.815</b>

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Oblimin con normalización Kaiser.

- **Componente 1** denominados como *colaboradores comprometidos* con la productividad de la empresa, pues les gusta el trabajo en equipo, solucionando problemas en equipo, esto a raíz de el aprovechamiento del tiempo que tienen en la empresa, buscando la mejora continua.
- **Componente 2** con características de aquellos personajes que se enfocan en dos elementos básicos los clientes y los resultados, utilizando la competencia de el pensamiento estratégico para lograr mejores cosas, sin embargo con el área oportunidad para atender sobre la comunicación, siendo el factor débil a atender.

#### 4. CONCLUSIONES

Como se pudo observar en los resultados, la mayor respuesta se tuvo en el nivel operativo 70.7% (n=29), siguiéndole el nivel estratégico y gerencial con 26.8% (n=11), el instrumento tuvo una confiabilidad de .826. La empresa B es donde se tiene mayores colaboradores con 48.8% (n=20), la empresa A con 26.8% (n=11) y la empresa C con 24.4% (n=10).

Con la reducción de dimensiones se tuvieron dos componentes denominados **colaboradores comprometidos** cuyas características es que están comprometidos con la empresa hacia la *productividad, el trabajo en equipo, solución de problemas y mejora continua*. Este componente hace que la empresa actúa de la mejor forma pues como lo argumenta Pereda y Berrocal (2001) dicha herramienta emite juicios para después ser generar un plan de desarrollo con relación a las necesidades de formación.

Con base a este componente será más fácil la implementación de cualquier plan puesto que su compromiso esta ligado a cuatro de las variables que marca la evaluación 360°.

El segundo componente se refiere a los **personajes enfocados a elementos básicos clientes y resultados**, pues alude a las ideas de Tornow (1997) pues el apoyo esta más en establecimiento de estrategias a corto y mediano plazo.

Con base a esto y dando respuesta a la interrogante el impacto que se genera al aplicar la herramienta es bueno, pues se obtiene información de estos restaurantes y con ello mejorar áreas de oportunidad tal es el caso de la *variable comunicación*, que ha resultado ser la más débil, puesto que esta al atacarse se puede lograr una sinergia más amplia para lograr mejores resultados.

Tal es el caso que la comunicación suele considerarse un elemento indispensable dentro de la organización, por tal motivo, es necesario para este tipo de empresas el diseño de

una comunicación asertiva, a través de la implementación de Sistemas de Comunicación en todos los niveles. Lo anterior es parte de la que una evaluación de resultados debe determinar y comunicar a los empleados al momento de estar desempeñando un trabajo y al elaborar planes de mejora.

Dato anterior, hace referencia a lo que Araujo y Brunet (2012), Ayala (2011), que cuando se tiene definido los indicadores correctos cualquier sistema de medición estimula un comportamiento adecuado en el empleado, en las áreas de la organización y genera una mejora continua dato que cerraría el círculo beneficioso para estos restaurantes a su implementación de este sistema de Comunicación.

## 5. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Alles, M. (2008). *Desempeño por competencias de evaluación de 360°*. México D.F.: Granica S.A.
- Araujo, J. y. (2012). *Compromiso y competitividad en las organizaciones*. Tarragona Publicaciones URV.
- Arias, G., & Heredia, V. (2006). *Administración de Recursos Humanos para el Alto Desempeño*. México: Trillas.
- Ayala, S. (2011). *Proceso de Evaluación del Recurso Humano*. Obtenido de [http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/evaluaciondelde sempenopersonal/default.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/evaluaciondelde sempenopersonal/default.asp)
- Bernal Torres, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación*. Colombia: Pearson Educación.
- Byars, L. y. (1996). *Gestión de Recursos Humanos*. España: EWIN.
- Castillo, J. (2006). *Administración de personal, un enfoque hacia la calidad*. Bogotá Colombia: ECOE.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Colombia: Mc Graw Hill.
- Davis, K. &. (2003). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. Mc Graw Hill.
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento Humano en el trabajo Undécima*. México: Mc GrawHill.
- George, J. y. (2005). *Historia del pensamiento Administrativo*. Pearson Education.
- Hazucha, J., & Hezlett, S. (1993). *The impact 360-degree feedback on management skills development (Human Resource Management)*. Technical Report.

- Hernández Ávila, C. (2019). Introducción a los tipos de muestreo. *Alerta Revista científica del Instituto Nacional de Salud*.
- Hit, M., Black, S., & Porter, L. (2006). *Administración*. México: Pearson Educación.
- Lejarreta Errasti, I. (2018). *Evaluación 360° del trabajo cooperativo*. Logroño: Universidad Internacional de la Rioja.
- Mesa, M. e. (2007). *La evaluación del desempeño: herramienta vital en la dirección organizacional*. Obtenido de Observatorio de la economía Latinoamericana No. 73: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/cu/>
- Mondy, W., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson.
- Morales, L. (2015). *Antología Administración de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://ri.uaemex.mx/view/123456789/31805/1/secme-22191.pdf>.
- Pérez, O. (14 de julio de 2015). *People Next*. Obtenido de People Next: <https://blog.peoplenext.com.mx/formato-de-evaluacion-360-grados>
- Streiner, D. (2003). Starting at the beginning: an introduction to coefficient alpha and internal consistency. *J Pers Assess*, 80:99-103.