



**VNiVERSiDAD  
D SALAMANCA**

**PROYECTO DE INNOVACIÓN DOCENTE**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE  
EVALUACIÓN BASADO EN LA TÉCNICA *FEEDBACK 360º* DE  
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**

**Proyecto acogido a la Convocatoria de Ayudas a Proyectos de  
Innovación y Mejora Docente de la Universidad de Salamanca.  
Curso 2013-2014**

**PROYECTO ID2013/195**

**Convocatoria Curso 2013 – 2014**

**Junio de 2014**

**Dr. Luis González Fernández  
Departamento de Psicología Social y Antropología  
Facultad de Economía y Empresa**

---

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE  
EVALUACIÓN BASADO EN LA TÉCNICA *FEEDBACK 360º*  
DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO**

**PROYECTO ACOGIDO A LA CONVOCATORIA DE AYUDAS A PROYECTOS DE  
INNOVACIÓN Y MEJORA DOCENTE DELA UNIVERSIDAD DE SALAMANCA**

**DATOS DEL PROYECTO**

**Convocatoria curso 2013-2014**

**PROYECTO ID2013/195**

**GRUPO DE INNOVACIÓN DOCENTE**

- Prof. Luis González Fernández.
- Prof. Joaquín de Elena y Peña

## OBJETIVOS DEL PROYECTO

### **OBJETIVO GENERAL**

El principal objetivo de este proyecto de innovación docente es diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño del alumno basado en la técnica *Feedback 360°*. Esta técnica es utilizada en las empresas para valorar y gestionar el desempeño de su capital humano y su principal característica es que en ella intervienen múltiples evaluadores y se utilizan múltiples métodos de evaluación. En esta línea, se establece como objetivo secundario del proyecto acercar la actividad docente de las asignaturas a la realidad de la empresa.

La adecuación de las enseñanzas universitarias al "Espacio Europeo de Educación Superior" ha supuesto dar una mayor relevancia y protagonismo al alumno en el aprendizaje. En este sentido, la formación se orienta a la adquisición de una serie de competencias y las actividades no presenciales del alumno suponen un porcentaje importante de su actividad. Sin embargo, los sistemas de evaluación del rendimiento no suelen incorporar procedimientos que valoren las competencias y la actividad no presencial del alumno. Como hemos señalado el objetivo de este proyecto es diseñar un sistema de evaluación que permita valorar la adquisición de las competencias, la actividad presencial y no presencial del alumno y tanto los resultados como los procesos. Además y gracias a la técnica *Feedback 360°* el alumno se implica y responsabiliza de su propio proceso de aprendizaje.

La evaluación del alumno se ha llevado a cabo por medio de una serie de instrumentos (escalas gráficas con distribución forzada) aplicadas a través de la plataforma STUDIUM. Como evaluadores han intervenido tanto el profesor, como el alumno y el grupo de prácticas. Los criterios de valoración están relacionados con las competencias de las asignaturas y grado y con el comportamiento del alumno durante su actividad de aprendizaje presencial y no presencial –motivación, colaboración, liderazgo, etc.-

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Desarrollo del sistema.
- Elaboración de los instrumento de evaluación.
- Implementación del sistema en STUDIUM.
- Evaluación del alumno.

## ACTIVIDADES DESARROLLADAS

A lo largo del curso académico 2013-2014 se han desarrollado dos grandes conjuntos de actividades. Por un lado, actividades de diseño del sistema de evaluación del desempeño y, por otro lado, actividades de implementación del sistema de evaluación del desempeño dentro de las siguientes asignaturas:

- Comportamiento Organizacional, Grado en Administración y Dirección de Empresas.
- Desarrollo de Recursos Humanos, Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.
- Selección y Desarrollo de Recursos Humanos, Grado en Psicología.

Dentro de las actividades del diseño se han elaborado una serie de instrumentos y protocolos a través de los cuales se ha evaluado evaluará el desempeño de los alumnos. Para diseñar este se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- ✓ Definición de los criterios de evaluación que proceden de las competencias de las asignaturas y Grados
- ✓ Elección de los instrumentos. Se optó escalas gráficas con distribución forzada.
- ✓ Incorporación de los instrumentos a la plataforma STUDIUM.

Las actividades de implementación han consistido en la aplicación del sistema en la evaluación del rendimiento del alumno. Entre estas actividades realizadas destacan:

- ✓ Información y formación de los alumnos en el manejo del sistema.
- ✓ Aplicación del sistema evaluando el rendimiento de alumnos.
- ✓ Retroalimentación del alumno en función de sus resultados.

Como se ha señalado entre las actividades de diseño del sistema se encuentra la definición de los criterios que se han empleado para evaluar el desempeño del alumno, tanto de las actividades presenciales en el aula, como de las actividades no presenciales. En este sentido, se ha optado por tres criterios: Participación, Calidad y Actitud-Motivación. Por medio del criterio de participación se evalúa nivel de participación -asistencia, disponibilidad, colaboración en las actividades, etc.- de cada miembro del equipo de prácticas en las actividades de las asignaturas. Dado en las tres asignaturas en las que se ha implementado en sistema los grupos de prácticas tienen un número superior a 25 alumnos y que además de las actividades presenciales el sistema trata de valorar el desempeño de los alumnos en las actividades no presenciales ha sido necesario agrupar a los alumnos en equipos de prácticas integrados por 5 o 6 alumnos. De este modo se puede evaluar el desempeño de los alumnos tanto de las actividades llevadas a

cabo en el aula, como de las actividades fuera del aula realizadas por los equipos de prácticas. En concreto han participado 33 equipos de prácticas distribuidos en las tres asignaturas:

- 10 equipo dentro de la asignatura Comportamiento Organizacional, Grado en Administración y Dirección de Empresas
- 14 equipos dentro de la asignatura Desarrollo de Recursos Humanos, Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.
- 9 equipos dentro de la asignatura Selección y Desarrollo de Recursos Humanos, Grado en Psicología.

Es importante resaltar, en este sentido, el enorme esfuerzo que ha supuesto diseñar los instrumentos para 33 equipos de prácticas de manera personalizada. Esta tarea se vería facilitada si se habilitara la opción de definición de grupos de prácticas dentro de la aplicación STUDIUM, algo que al día de hoy no está disponible.

El segundo criterio utilizado ha sido la calidad definido como el nivel de calidad del trabajo -rigor, precisión, falta de errores, etc.- de cada miembro de los equipos en los trabajos llevados a cabo. Finalmente, el tercer criterio utilizado evalúa la actitud y motivación mostrada por cada miembro de los equipos en la realización de los trabajos.

Para la evaluación de estos criterios se han utilizado escalas gráficas con distribución forzada. Se han empleado escalas gráficas de tipo Likert con un rango 1-9. La distribución se forzaba mediante un procedimiento cuyo objetivo era evitar el sesgo de restricción del intervalo. Este procedimiento de valoración establecía las siguientes normas:

- 1.- Sólo puede utilizar los rangos extremos de las escalas, tanto inferiores -puntos 1 y 2- como superiores - puntos 8 y 9-, una vez en cada criterio.
- 2.- Sólo puede repetir una valoración dos veces, para dos alumnos, en cada criterio.
- 3.- No puede utilizar los rangos extremos, ni inferiores -puntos 1 y 2-, ni superiores - puntos 8 y 9- para valorar su propio desempeño en cada uno de los criterios.

A continuación se exponen una serie de imágenes tomadas de STUDIUM que muestran la estructura del sistema de evaluación 360º utilizado para valorar el desempeño del alumno. Estas imágenes corresponden a la asignatura Desarrollo de Recursos Humanos del Grado de Relaciones Laborales y Recursos Humanos. Una vez que el alumno accede a STUDIUM le aparece un menú con las asignaturas matriculadas que utilizan el sistema. Entre estas asignaturas encontrará Desarrollo de Recursos Humanos. Pulsando sobre ella accede a los contenidos de la misma entre los que encontrará una opción que se denomina como "EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA REALIZACIÓN DE LAS PRÁCTICA (*Feedback 360º*)". El alumno pulsará sobre el enlace que corresponde con su equipo de prácticas para llevar a cabo la valoración del desempeño.

The screenshot shows a Moodle course page for 'DESARROLLO DE RECURSOS HUMANOS' at the 'Facultad de Ciencias Sociales'. The page title is 'Diagrama de temas'. Below the title, there is a large image showing several people in a laboratory or workshop setting. The course is for the 'Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos' and is for the 'Curso 2013-2014', taught by 'Dr. Luis González Fernández'. The page includes a sidebar with navigation options like 'Personas', 'Actividades', and 'Foros'. A 'Novedades' (News) section on the right lists recent updates from February 27, 2014.

This screenshot displays a page titled 'EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN LA REALIZACIÓN DE LAS PRÁCTICAS (Feedback 360°)'. The text explains that students will receive a series of questionnaires to evaluate the performance of group members. It includes instructions on how to use the questionnaires and a deadline of May 22, 2014. Below the text, there is a list of practice groups (e.g., 'Grupo de prácticas 1-1' to '1-9' and '2-1' to '2-5') and a section for 'CALIFICACIONES' (Grades) with options for 'Notes evaluación continua', 'Calificaciones de la 1ª convocatoria', and 'Calificaciones de la 2ª convocatoria'.

The screenshot shows a questionnaire page for 'Grupo de prácticas 1-1' titled 'Valoración del desempeño en las prácticas'. It includes 'INSTRUCCIONES' and 'Normas de valoración' (Evaluation Rules). The evaluation rules specify that students should use the full range of the scale (1-9) and not repeat evaluations. Below the rules, there are two tables for rating student performance. The first table is for 'Participación' (Participation) and the second is for 'Calidad' (Quality). Each table lists the names of the students in the group and provides a grid for rating their performance on a scale from 1 (Muy baja) to 9 (Muy alta).

	Muy baja(1)	(2)	(3)	(4)	Media(5)	(6)	(7)	(8)	Muy alta(9)
VIRGINIA COLILLA GARCIA	<input type="radio"/>								
NOEMÍ ENCINAS TENIENTE	<input type="radio"/>								
MARÍA GALÁN HERNÁNDEZ	<input type="radio"/>								
NATALIA MARTÍN CASTELLANO	<input type="radio"/>								
MARÍA VICTORIA MORENO FERNÁNDEZ	<input type="radio"/>								
PALOMA REMÓN SÁNCHEZ-CALERO	<input type="radio"/>								

## **RESULTADOS CONSEGUIDOS**

La implantación del sistema de evaluación del desempeño del alumno en las asignaturas Comportamiento Organizacional, Desarrollo de Recurso Humanos y Selección y Desarrollo de Recursos Humanos ha generado una serie de resultados muy positivos entre los que se encuentran:

- Una mayor implicación del alumno en su proceso de aprendizaje.
- Una reducción del absentismo del alumno en las actividades de las asignaturas.
- Una mejora de la autoevaluación del alumno, lo que le ha permitido conocer sus fortalezas y debilidades planificar acciones de mejora.
- Un desarrollo de competencias esenciales para su futuro profesional como la capacidad de trabajo en equipo o liderazgo.

Estos resultados han repercutido de manera directa en el rendimiento del alumno pudiendo afirmarse que ha mejorado de manera generalizada su rendimiento académico. La implantación del sistema de evaluación basado en la técnica *Feedback 360°* ha supuesto una mayor implicación del alumno en su aprendizaje con una mejora de sus resultados académicos y una mayor satisfacción con la formación recibida. Además, supone una preparación del alumno para su futura actividad laboral que será evaluada y gestionada por medio de estas técnicas. Más de 200 alumnos han utilizado el sistema para valorar su rendimiento académico con una técnica, que no solo conlleva el uso de herramientas y metodologías de empresa en el ámbito académico, sino que fundamentalmente desarrolla los fundamentos esenciales de la reforma del Espacio Europeo de Educación. Desgraciadamente la falta de financiación del proyecto ha impedido en poder llevar a cabo una evaluación más rigurosa del nivel de satisfacción, de implicación, de las competencias adquiridas así como un estudio de su repercusión sobre el rendimiento académico.

/-----/