

La Comunicación Organizacional y la Evaluación 360 grados: La Percepción de los Profesores Universitarios Españoles

Rita Monteiro Mourão: (ISCTE-IUL) rita_andreia_mourao@iscte-iul.pt; **Sandra Miranda (ESCS-IPL y ISCTE-IUL)** smiranda@escs.ipl.pt; **Gisela Gonçalves: (UBI)** gisela.ubi@gmail.com; **María Gutiérrez (UAB)** maria.gutierrez@uab.cat

Resumen

La evaluación de 360 grados ha sido considerada como ventajosa en comparación con la evaluación de desempeño tradicional, pues los empleados tienen una voz más activa, ya que pueden compartir sus opiniones, promoviendo un ambiente de comunicación más dinámico (Carson, 2006). Así, hay la necesidad de llevar a cabo un estudio cualitativo exploratorio a través de entrevistas con expertos - profesores universitarios de comunicación organizacional. Un total de 12 personas fueron entrevistadas: 8 profesores de la Universidad Autónoma de Barcelona y 4 de la Universidad de Rovira y Virgili, Tarragona. De manera general, los resultados preliminares de las entrevistas demuestran que la evaluación de 360 grados se ve como un proceso que permite una retroalimentación más completa y una mayor transparencia, ya que implica más perspectivas y permite percibir el papel de cada actor organizacional.

Introducción

Relevancia de la evaluación 360°:

- Acceso a diferentes perspectivas: propio; superior; subordinados (en el caso de los clientes) (e.g. Deb, 2008; Nowack, 2009).
- Mejor reputación que la evaluación tradicional (Dalesio, 1998); cambio de visión de liderazgos (Johansson, 2015); necesidad de aplicar nuevos modelos de evaluación desde la década de los 90 (Levy & Williams, 2004).
- Considerada más objetiva (es decir, más persuasivas) y más justa (i.e., proceso anónimo y confidencial) (Deb, 2008).

Relevancia de la comunicación organizacional:

- La comunicación organizacional (CO) reviste relevancia en cuanto a la dinámica organizativa.
- papel determinante en la diseminación de información y, consecuentemente, en la coordinación y conclusión de tareas, en la toma de decisiones y en la resolución de conflictos (Ayub, Manaf & Hamzah, 2014).

Relevancia de la evaluación 360° para la comunicación organizacional:

La comunicación más bidireccional, que posibilita un mayor empoderamiento y una voz más activa, contribuyendo a una mayor transparencia (Morrell & McInnes, 2014) - descentraliza el poder de las jefaturas (Mourão, Miranda & Ramalho, 2015).
Aplicada en contextos con mayor reparto de poder - comunicación más horizontal (Mamatoglu, 2008).

Objetivo: Percibir cuál es el papel de la evaluación 360° para la comunicación organizacional y, específicamente, para la comunicación que se establece entre jefes y subordinados.

Muestra de conveniencia de 12 expertos:
8 profesores universitarios de la Universidad Autónoma de Barcelona;
4 profesores universitarios de la universidad Rovira y Virgili, Tarragona.

Estudio Cualitativo Exploratorio

Análisis de contenido

Resultados Preliminares

Categoría	Ejemplos
1. Más perspectivas	"Todos los actores organizacionales van a ser valorados por más personas que simplemente por su jefe! Por lo tanto, vamos a tener una información mucho más rica de la actuación de estas personas y de cómo están trabajando!" (P3). "Está claro que la evaluación 360 grados es mucho más completa. Hay un feedback. Es un círculo. No es solo la persona de arriba que opina sobre tu trabajo, pero también los que están abajo!" (P5).
2. Mayor Transparencia	"Si quieres crecer como una empresa y ser considerada como una empresa transparente y con una cierta ética; necesitas abrirte y ser valorada así [a través de la evaluación 360 grados]" (P4).
3. Evaluación 360° como estrategia de comunicación	"Yo creo más en la evaluación 360 grados, porque creo que es una evaluación más de futuro... es más pensada en la eficacia de la comunicación" (P1). "Cuando sea necesario, debe haber un flujo que puede ir de abajo a lo alto, que es estratégico ... y estratégico para el medio y largo plazo" (P2).
4. Conocimiento del clima interno de la organización	"Las personas pueden ser valoradas por sus compañeros y los directivos también pueden ser valorados por los trabajadores que tienen en su cargo... también ofrece más información, información del estado del clima interno y de cuales los problemas comunicativos que la organización puede tener" (P3).

Método

Metodología

- Metodología cualitativa exploratoria.
- 12 Expertos (n = 12, 100%), 4 hombres (n= 4, 33,3%) y 6 mujeres (n=6, 66,6 %) con un promedio de edades de 44,75. Todos profesores universitarios de las áreas de Comunicación Organizacional/Relaciones Publicas (n=12, 100%).
- 11 participantes tenían nacionalidad española (n =11 , 91,7%) y 1 tenía nacionalidad paraguaya (n=1, 8,3%); todos los participantes mencionaron tener estudios posgraduados (n = 12, 100%) y todos de la área de la Comunicación (n = 12; 100%); la mitad con una experiencia profesional de más de 20 años (n=6, 50%), 4 con una experiencia profesional entre 15 y 20 años (n=4, 33,3%) y 2 entre 5 y 10 años (n=2, 16,7%).

Técnica

- Entrevista semi-estructurada.
- Muestra de Conveniencia y también de bola de nieve - criterio de saturación de información.
- Materiales: Guión de entrevista; guión de caracterización socio-profesional y consentimiento informado.

Análisis

- Desmontaje del discurso de los participantes en diferentes categorías = Análisis de Contenido (Vala, 2005).
- Proceso mixto (a continuación, a priori y a posteriori), recurriendo al programa informático Atlas.Ti.
- Carácter exhaustivo y exclusivo de las categorías / subcategorías definidas.

Conclusiones / Discusión

Los entrevistados percibían la evaluación 360° como un elemento facilitador de la comunicación organizacional, principalmente, en la comunicación entre jefatura y subordinado.

La riqueza de perspectivas y la transparencia = aspectos más mencionados por los entrevistados.

En total, se hizo posible construir 4 categorías presentadas en los resultados. Sin embargo, estos son resultados preliminares que aún se están analizando.

Implicaciones teóricas y prácticas

Importante para comparar la realidad portuguesa y española.

Relevancia para la construcción del modelo teórico de análisis.

Limitaciones y sugerencias futuras

Estudios en culturas diferentes.

Acceso a las percepciones de los jefes.

Estudio más cuantitativo.

Referencias y Agradecimientos

- Ayub, S., Manaf, N., & Hamzah, M. (2014). Communicating Strategically in the 21st Century. *Social and Behavioral Sciences*, 155, 502-506.
Carson, M. (2006). Saying it Like it isn't: The Pros and Cons of 360-Degree Feedback. *Business Horizons*, 49, 395-402.
Dalesio, A. (1998). Using Multisource feedback for employee development and personnel decisions. In J. W. Smither (Eds). *Performance appraisal: state of the art in practice*. (pp. 279-327). San Francisco: Jossey-Bass.
Deb, T. (2008). *Performance Appraisal and Management: Concepts, Antecedents and Implications*. New Delhi: Excel Books.
Johansson, C. (2015). Empowering employees through communicative leadership. In A. D. Melo, I. Somerville & G. Gonçalves. (Eds). *Organizational and Strategic Communication Research: European Perspectives II*. (pp. 85-110). Braga: CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.
Levy, P., & Williams, J. (2004). The Social Context of Performance Appraisal: A review and framework for the future. *Journal of Management*, 30 (6), 881-905.
Mamatoglu, N. (2008). "Effects on Organizational Context (Culture and Climate) from Implementing a 360-Degree Feedback System: The Case of Arcelik". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17, 426-449.
Morrell, H., & McInnes, A. (2014). 360s: Do it right, get the results. *Human Resources*, 4-6.
Mourão, R., Miranda, S., & Ramalho, N. (2015). A Avaliação de Desempenho a 360° no Mercado de Trabalho Português: Facilitadores e Barreiras. *Revista Comunicação Pública*, 10(19), 1-15.
Nowack, K. (2009). Leveraging Multirater Feedback to Facilitate Successful Behavioral Change. *Consulting Psychology Journal*, 61, 280-297.