

Evaluación 360: qué mide bien, qué no ve y cómo usarla

Por **Equipo Beetrics**, con dirección científica de [Víctor Ciudad-Fernández, doctor por la Universitat de València](#).

La evaluación 360 es, probablemente, la herramienta de desarrollo que más Direcciones de RRHH tienen ya sobre la mesa. Recoge feedback de una persona desde varios ángulos a la vez (su responsable, sus compañeros, su equipo y ella misma) en lugar de la visión única del jefe. Bien hecha, es una de las formas más honestas de devolverle a alguien cómo le ven los demás. Mal hecha, es un trámite que genera más resquemor que valor.

Esta guía va al grano: para qué sirve de verdad, cómo montar una que no se vuelva en tu contra, qué competencias valorar y, sobre todo, cuál es su punto ciego. Porque una 360 te dice cómo perciben a una persona, pero no cuánto depende tu organización de ella. Y esas dos cosas no son lo mismo.

Para qué sirve de verdad

El valor de una 360 no está en el número final, sino en la conversación que abre. Sirve para que una persona vea la brecha entre cómo cree que actúa y cómo la perciben quienes la rodean, que casi siempre es donde está el margen de mejora. Funciona, eso sí, dentro de unos límites: la investigación sobre feedback muestra que mejora el desempeño solo bajo ciertas condiciones, y que cuando se vive como una amenaza puede llegar a empeorarlo (Kluger y DeNisi, 1996). Dicho de otro modo: la 360 ayuda cuando lleva a un plan, no cuando se queda en un informe.

Cómo montar una 360 que no se vuelva en tu contra

La diferencia entre una 360 útil y una que quema confianza está casi siempre en el diseño, no en el cuestionario. Estos son los seis puntos que más lo deciden.

1 Define el objetivo antes que nada: desarrollo, no castigo

Una 360 para desarrollar a la persona y otra para decidir su sueldo o su continuidad no se parecen en nada. Si la gente intuye que sus respuestas tendrán consecuencias para un compañero, deja de ser sincera. Empieza usándola solo para desarrollo y dilo de forma explícita.

2 Elige a los evaluadores con criterio, no a todo el mundo

Entre cinco y ocho personas que de verdad trabajen con el evaluado: su responsable, varios compañeros y, si tiene equipo, algunas personas a su cargo. Pocos evaluadores que conocen el trabajo valen más que muchos que opinan de oídas.

3 Pregunta por conductas observables, no por rasgos de personalidad

Valora "explica el porqué de las decisiones a su equipo", no "es buen líder". Lo concreto y observable se puntúa con acuerdo entre evaluadores; las etiquetas abstractas solo recogen simpatías.

4 Garantiza la confidencialidad y agrega los resultados

El evaluado ve el resultado por competencia, nunca quién dijo qué. Si un grupo de evaluadores es muy pequeño (una sola persona a cargo, por ejemplo), agrégalo con otro para que nadie sea identificable. Sin confianza no hay 360 que funcione.

5 Sepárala de la revisión salarial y de la de desempeño

Deja al menos un par de meses entre la 360 y cualquier conversación de sueldo o evaluación formal. Si van pegadas, todo se convierte en una negociación encubierta y nadie habla claro.

6 Cierra siempre con un plan, no con un informe

Una 360 que termina en un PDF guardado en una carpeta es dinero tirado. El valor está en elegir una o dos conductas concretas a trabajar, con apoyo y una fecha para revisar. Sin ese paso, el feedback se evapora.

Las seis competencias que conviene valorar

No hay una lista universal, pero estas seis cubren lo que de verdad importa en la mayoría de equipos. La clave es traducir cada una a conductas observables (qué hace la persona), no a etiquetas abstractas. Puntúa del 1 al 5 y deja siempre espacio para un comentario abierto, que suele valer más que el número.

Comunicación

- 1** Escucha, explica el porqué, da feedback útil y a tiempo.

Colaboración

- 2** Comparte información, ayuda fuera de su área, no genera silos.

Liderazgo de personas

- 3** Da autonomía, reconoce, sostiene al equipo en lo difícil.

Fiabilidad y compromiso

- 4** Cumple lo que promete, asume responsabilidad, no escurre el bulto.

Orientación a resultados

- 5** Prioriza bien, ejecuta, cierra lo que empieza.

Desarrollo de otros

- 6** Enseña, delega para que el otro crezca, no acapara el conocimiento.

Si quieres profundizar en cuándo un instrumento de evaluación mide lo que dice medir, tenemos un recurso aparte: [cómo saber si un test de RRHH es fiable y válido](#).

El punto ciego del 360: mide la opinión, no la dependencia

Aquí está lo que casi nadie te cuenta. Una 360 mide **cómo se percibe** a una persona. No mide **cuánto depende de ella la organización**. Y son dos cosas distintas. Dos personas pueden tener una 360 prácticamente idéntica y, sin embargo, una ser el único puente entre dos departamentos (si se va, dejan de hablarse) y la otra,

perfectamente reemplazable. El cuestionario no distingue entre ellas. La estructura real de trabajo, sí.

Lo que una 360 sí ve

- ✓ Cómo perciben a una persona quienes trabajan con ella, desde varios ángulos a la vez.
- ✓ Las conductas que el jefe directo no ve (cómo trata a sus compañeros o a su equipo).
- ✓ Los puntos ciegos de la propia persona: la brecha entre cómo se ve y cómo la ven.
- ✓ Una base de conversación para un plan de desarrollo individual.

Lo que una 360 no ve

- De quién depende de verdad la operación: quién es el punto único de fallo si falta.
- Quién conecta dos equipos que, sin esa persona, dejarían de hablarse.
- Por dónde circula la información y el conocimiento crítico en realidad.
- A quién arrastraría una salida: el efecto en cadena sobre el resto.

La columna de la derecha es justo lo que hace falta para responder a la pregunta que de verdad quita el sueño a una dirección: si esta persona se va mañana, ¿qué se rompe y a quién arrastra? Eso no lo ve una opinión por bien recogida que esté; lo ve [la red real de trabajo](#) de tu organización. Lo desarrollamos, objetivo a objetivo, en la [matriz de aplicación de la red organizacional](#).

Cómo combinar las dos capas

No se trata de elegir. La 360 y la red real responden a preguntas distintas y se complementan bien:

- **La 360, para desarrollar:** te dice en qué conductas concretas puede crecer cada persona. Es tu materia prima para los planes de desarrollo individual.
- **La red real, para priorizar y retener:** te dice de quién depende la operación y a quién proteger primero. Es tu materia prima para los [planes de retención](#).

Una buena dirección de personas usa las dos: desarrolla con la opinión y decide a quién no puede perder con la estructura. Confundirlas (creer que la persona mejor valorada es la más crítica) es uno de los errores más caros en retención.

Una 360 te dice cómo es vista una persona. No te dice si tu empresa se cae cuando esa persona se va. Para retener bien necesitas las dos respuestas.

Referencias

- Kluger, A. N. y DeNisi, A. (1996). [The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory](#). *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.
- Smither, J. W., London, M. y Reilly, R. R. (2005). [Does performance improve following multisource feedback? A theoretical model, meta-analysis, and review of empirical findings](#). *Personnel Psychology*, 58(1), 33-66.

Preguntas frecuentes

¿Qué es una evaluación 360 grados?

Es una evaluación en la que una persona recibe feedback desde varios ángulos a la vez: su responsable, sus compañeros, las personas a su cargo y, casi siempre, ella misma. En lugar de la visión única del jefe, recoge una imagen de cómo la perciben quienes trabajan con ella. Se usa sobre todo para desarrollo: ver puntos ciegos y abrir un plan de mejora.

¿Sirve la 360 para decidir promociones, sueldos o despidos?

Es desaconsejable. En cuanto las respuestas tienen consecuencias para el evaluado, los evaluadores dejan de ser sinceros (por miedo a perjudicar a un compañero o por afinidad), y la calidad del dato se desploma. La evidencia sobre feedback indica que funciona mejor cuando no es una amenaza para el ego y cuando lleva a metas concretas. Úsala para desarrollar, no para sancionar; las decisiones de sueldo o continuidad necesitan otros instrumentos.

¿La 360 debe ser anónima o confidencial?

Confidencial es la palabra correcta. El evaluado no debe saber quién dijo qué, pero la empresa sí gestiona el proceso, así que no es un anonimato absoluto. La clave es agregar: mostrar el resultado por competencia y nunca respuestas individuales, y combinar grupos de evaluadores muy pequeños para que nadie sea identificable.

¿En qué se diferencia de una encuesta de clima?

La encuesta de clima mide cómo se siente la plantilla en su conjunto (el agregado del equipo); la 360 mide cómo se percibe la conducta de una persona concreta. Son capas distintas: el clima te dice el ánimo general, la 360 te da material para el desarrollo individual. Y ninguna de las dos te dice de quién depende la organización; eso lo da la red real de trabajo.

¿Cada cuánto conviene hacer una 360?

Una vez al año, o cada dieciocho meses, suele ser suficiente para desarrollo. Hacerla con demasiada frecuencia satura a los evaluadores y baja la calidad de las respuestas. Lo importante no es la cadencia, sino que cada ronda termine en un plan concreto y que la siguiente revise si hubo avance.

¿La 360 me dice a quién retener?

No del todo. Te dice cómo es percibida una persona, pero no cuánto depende de ella la operación. Dos personas con una 360 idéntica pueden tener un peso muy distinto: una puede ser el único nexo entre dos áreas y la otra, fácilmente reemplazable. Para saber a quién proteger primero hace falta mirar la red real de trabajo, no solo la opinión sobre cada individuo.

¿Quieres saber de quién depende de verdad tu organización?

[Solicita una demo](#)