

# APLICACIÓN DE MÉTODOS DE EVALUACIÓN PROPIOS DEL ÁMBITO EMPRESARIAL EN LA ACTIVIDAD DOCENTE

**Cortés Navajas, Máximo**

1: Departamento de Economía y Relaciones Internacionales  
Facultad de Ciencias Sociales  
Universidad Europea de Madrid  
C/ Tajo s/n, Villaviciosa de Odón, 28670 Madrid  
e-mail: maximo.cortes@uem.es, web: <http://www.grupo.es>

**Resumen.** *En las organizaciones empresariales se utilizan métodos de evaluación del rendimiento tan característicos como el sistema DPO o el Feedback 360°. Para determinados perfiles de alumnado, como pueden ser alumnos de postgrado o de últimos cursos, y para actividades como trabajos grupales o proyectos de fin de titulación, es posible implementar sistemas de evaluación similares adaptados al campo educacional. En el presente artículo, se describe en este sentido una metodología aplicable en las aulas basada o inspirada estas prácticas. De esta forma se pretende motivar a los estudiantes para que desempeñen las tareas con la mayor profesionalidad posible y asuman la responsabilidad de realizar un trabajo digno, que será valorado por diferentes especialistas y partícipes, y cuyas apreciaciones contribuirán sin duda al proceso de aprendizaje global del alumno y al desarrollo de sus competencias. La aplicación de estos procedimientos permitirá a su vez una mayor inmersión en el ámbito laboral, al conocer, familiarizarse y experimentar con sistemas que se emplean de forma habitual en el ámbito empresarial para el seguimiento y valoración del rendimiento de directivos y empleados en general.*

**Palabras clave:** evaluación, métodos, información, profesionalidad, capacitación.

## 1. INTRODUCCIÓN

En el marco del proceso de renovación pedagógica que ha supuesto el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), y dentro de los planes de estudio de los diferentes grados del área de empresa y postgrados universitarios, se incluyen asignaturas destinadas a la elaboración de un proyecto final acorde a las características y competencias de cada titulación, que sirvan de colofón y permitan aglutinar y aplicar las diversas materias y áreas de conocimiento abordadas durante su proceso de formación. Para constatar la relevancia de tales trabajos, se puede considerar especialmente adecuado establecer procedimientos de evaluación distintos a los de otras asignaturas, donde la calificación final depende en exclusiva del profesor responsable de cada materia. En el caso de los trabajos de fin de titulación, los alumnos tienen asignado un tutor que transmitirá toda la información a los alumnos (requisitos, estructura y contenido, metodología y herramientas a emplear, etc.) asumiendo la función de director de cada proyecto, y supervisando la realización de los mismos, a través de tutorías y sesiones informativas especiales. El tutor se encargará de dar el visto bueno a los temas propuestos por los alumnos para sus trabajos y los orientará en cada caso al

respecto. También podrá determinar en base a las normas marcadas si los trabajos son aptos para su defensa ante el tribunal, compuesto por tres miembros, quienes en base a unas plantillas de evaluación prediseñadas califican los trabajos, consensuando la nota en función del contenido y formato del trabajo escrito, y de la forma de exponerlo.

En el seguimiento realizado por el tutor del proyecto se puede aplicar un sistema adaptado de dirección por objetivos (DPO) en base a la valoración del desarrollo de diversas competencias establecidas previamente, y que sirvan como baremo indicativo del rendimiento y aportación de cada alumno, además de un autocontrol de su desempeño. De forma similar a como se realiza en las entidades empresariales, se establece una escala de cumplimiento del 1 al 5 respecto a cada ítem a considerar).

Además, la propuesta a exponer en este artículo se basa en la aplicación de sistemas de evaluación que permitan ampliar las valoraciones emitidas y obtener otros posibles puntos de vista, siempre con una finalidad formativa y capacitadora. Para ello se puede utilizar una adaptación del método *Feedback 360°*, donde los alumnos recibirán apreciaciones provenientes de diversos ámbitos y perspectivas; académicos, investigadores, profesionales, consultores, prescriptores, consumidores, asociaciones, además de otros alumnos y propias autoevaluaciones.

Entendemos el término *Feedback 360°* como recepción de información valorativa desde diferentes perspectivas y puntos de vistas, que actúan rodeando al sujeto o medio evaluado.

En la empresa, el sistema *Feedback 360°* supone una herramienta de desarrollo basada en la evaluación de personas que ocupan cargos de cierta responsabilidad, por parte de sus superiores, compañeros, empleados y colaboradores en general. La valoración se puede extender según los casos al ámbito externo: clientes, proveedores, distribuidores, prescriptores, entidades y asociaciones diversas. Se realiza a través de procesos sistematizados basados en cuestionarios y entrevistas normalmente realizados por consultoras especializadas, que aglutinan todos los datos para elaborar informes individualizados. Su aplicación sirve para obtener información objetiva sobre cada uno respecto a cómo lo perciben los demás, con objeto de que se puedan modificar ciertas actitudes y conductas. Se mejora la calidad de la comunicación entre las diferentes personas implicadas y se potencia el aprendizaje continuo (Hayes 2002).

El objetivo sería trasladar parte de este espíritu en la valoración de los trabajos realizados por los alumnos y a su desempeño en la elaboración de los mismos.

Por tanto, estas propuestas de seguimiento y evaluación permiten a su vez una inmersión de los estudiantes en procedimientos de valoración del desempeño utilizados frecuentemente en las organizaciones empresariales, lo que supone un acercamiento al ámbito profesional y laboral.

## **2. OBJETIVOS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE**

Con este enfoque establecido para la evaluación de proyectos de fin de titulación y de otros trabajos o materias similares, se pretenden conseguir los siguientes objetivos principales:

1. Aportar valor añadido a la mera realización de un trabajo, implementando las competencias establecidas para fomentar mayor responsabilidad, visión autocrítica y capacidad de decisión.

2. Conseguir una mayor inmersión en el ámbito profesional, participando e implicándose directamente en procesos de valoración aplicados en las organizaciones empresariales.

A partir de los dos objetivos principales se concretan competencias o capacidades a desarrollar, que se reflejan en la normativa elaborada:

- Responsabilidad, profesionalidad,
- Espíritu competitivo y exigencia
- Habilidades para estructurar las ideas y planificar las propuestas.
- Gestión del tiempo y gestión de la presión.
- Proyección al mundo real de la empresa y su entorno.
- Aplicación de los métodos y herramientas reales de valoración del rendimiento.
- Habilidades de comunicación, persuasión y negociación.
- Capacidades cooperativas y colaborativas, trabajo en equipo.

### **3. DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD**

Se establece un procedimiento para realizar una valoración completa de un trabajo grupal de los alumnos, con suficiente peso específico en la calificación de la asignatura o módulo a considerar, como en el caso de un proyecto de fin de titulación, aunque el sistema es adaptable a otras actividades. En principio se enfoca hacia estudiantes de postgrado (área empresa) por considerarlo más adecuado a su nivel competencial, siendo también trasladable a alumnos de grado de últimos cursos. Los principales pasos a seguir tendrían esta secuencia:

1. Se elabora un documento guía que permita coordinar la realización de todo el proceso (normativa, contenido, requisitos, peso de cada calificación, acciones complementarias), con objeto de que exista un pleno conocimiento por parte de los alumnos de qué se les va a valorar, quiénes van a participar en el proceso y qué criterios de calificación van a seguir. Para el seguimiento se utiliza una “ficha de progresión evaluativa”, donde los alumnos tienen indicados los objetivos, las competencias a desarrollar, y las valoraciones que van a recibir.
2. El tutor del trabajo se reúne con los alumnos participantes de forma grupal e individual consensuando las competencias que van a ser valoradas como seguimiento de su desempeño.
3. Entre las competencias y acciones se podrían incluir aspectos relativos a la planificación del trabajo, gestión del tiempo, participación y aportación, capacidad de obtención de información relevante, motivación e iniciativas para enriquecer el trabajo, trabajo en equipo y habilidades colaborativas (tabla 1).
4. Los alumnos se autoevalúan sobre estos aspectos y hacen observaciones puntuales al tutor sobre sus compañeros de grupo, según las indicaciones de este. Cada participante justifica al tutor estas calificaciones y argumenta sus posibles méritos. El tutor o director de proyecto establece una calificación final para cada ítem según su propia apreciación. Además se incluyen estimaciones sobre el grado de cumplimiento de los objetivos y expectativas marcadas a priori para el trabajo, en cuanto a contenido, formato, presentación y coordinación global del grupo.

<b>SEGUIMIENTO DESARROLLO DEL TRABAJO: DPO</b>						
1. Nivel de cumplimiento según plazos previstos	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
2. Obtención de información relevante	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
3. Planificación y organización	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
4. Motivación e iniciativas para enriquecer el trabajo	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
5. Participación y aportación individual	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
6. Trabajo en equipo y habilidades colaborativas	<table border="1"><tr><td>1</td><td>2</td><td>3</td><td>4</td><td>5</td></tr></table>	1	2	3	4	5
1	2	3	4	5		
<b>GRADO DE CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS (%)</b>						
<b>Contenido del trabajo</b>	---- %					
<b>Formato del trabajo</b>	---- %					
<b>Funcionamiento del grupo</b>	---- %					

**Tabla 1:** Modelo de seguimiento basado en el sistema DPO

Este sistema de seguimiento servirá además como filtro para saber si los trabajos cumplen los mínimos exigidos para ser defendidos ante el tribunal, y para determinar el esfuerzo, implicación y empeño invertido por cada equipo en la elaboración, cumpliéndose así la función pretendida de aplicación de un sistema de valoración del rendimiento basado en el procedimiento de la DPO (Bueno 1996).

Para la evaluación global del proyecto se aplica un sistema adaptado de *Feedback 360°* donde los alumnos recibirán apreciaciones provenientes de diversos ámbitos y perspectivas; académicos, investigadores, profesionales, consultores, prescriptores, consumidores, además de otros alumnos y propias autoevaluaciones. Las distintas apreciaciones se basan en la siguiente secuencia:

1. Evaluación del tribunal académico, tanto del trabajo escrito como de la forma de presentarlo y exponerlo en la defensa. Esta evaluación será la más completa siguiendo las plantillas utilizadas para tal fin.
2. Valoración de los proyectos por parte de otros profesores de la titulación.
3. Valoración de los proyectos por parte de consultores empresariales.
4. Valoración de los proyectos por parte de profesionales laborales especialistas en el tema o sector.
5. Aval de un profesional con suficiente prestigio buscado por los propios alumnos, que resalte las características positivas o diferenciadoras del proyecto.
6. Valoración del proyecto y de la exposición por parte de otros alumnos no pertenecientes al equipo de trabajo.
7. Valoración individualizada de cada componente del grupo a otros componentes.

Las valoraciones que no son del tribunal se realizan a través de pequeños cuestionarios donde cada persona refleja su opinión con una calificación global del grado de interés despertado por el trabajo, y su impresión en cuanto a presentación visual, herramientas y análisis utilizados y profundidad de estudio. Reflejan también 3 aspectos a destacar del trabajo y 3 aspectos a mejorar.

Además se puede organizar una pequeña exposición donde los alumnos se sitúan en un stand y explican las principales características de cada proyecto a distintos profesores, profesionales, colaboradores, alumnos e invitados en general., rellenando unas pequeñas fichas donde reflejan los proyectos que más les han convencido y sus impresiones al respecto.

## **5. EVALUACIÓN**

A través de la adaptación de la metodología DPO el tutor se encarga de determinar si son aptos los trabajos para su defensa ante el tribunal, y para su posterior evaluación complementaria por el sistema propuesto de *Feedback 360°*.

El profesor tutor se encarga de recopilar todos los datos y aportaciones y hacer un informe final de evaluación. La evaluación del tribunal lógicamente tendrá un mayor peso (75%) siendo el compendio de las otras estimaciones el 25% restante.

Más allá de la calificación, lo que tendrá que aportar valor son los comentarios y apreciaciones de las distintas personas implicadas en la consideración del trabajo, con objeto de que las diversas opiniones sirvan como aprendizaje y experiencia.

En cuanto al tribunal en sí, en la normativa elaborada se establecen el procedimiento y los criterios de evaluación de los proyectos aplicable a las alternativas de trabajo propuestas. Tras la presentación de cada grupo, el profesor hará unas breves indicaciones confidenciales a los miembros del tribunal (4 o 5 minutos), sobre cómo han trabajado, interés demostrado, dificultades encontradas, y otras apreciaciones no vinculantes, que puedan servir también para homogeneizar en la medida de lo posible los criterios de evaluación de los diferentes tribunales implicados.

Cada miembro del tribunal cumplimentará su ficha de evaluación donde se reflejan los aspectos positivos, las áreas de mejora y valoración general, y deliberarán para otorgar la nota definitiva al grupo (calificación numérica), teniendo en cuenta que se preestablece de forma orientativa un 70% del peso de la calificación al trabajo escrito e impreso, y un 30% a la presentación presencial. Para la presentación presencial el tribunal dispone de un formato de rúbrica de evaluación que permite orientar y canalizar sus valoraciones.

## **6. VALORACIÓN DE LA EXPERIENCIA**

Con objeto de conocer la valoración de los alumnos respecto a la experiencia abordada, se ha elaborado una encuesta donde se recogen sus principales impresiones (tabla 2). Además se mantienen contactos y reuniones personales posteriores para comentar la experiencia y recabar sugerencias de cara al futuro, además de proporcionarles toda la información sobre las impresiones recabadas.

Además se obtiene opiniones de los evaluadores implicados con objeto de conocer sus comentarios y sugerencias, y saber si tienen una percepción positiva de la experiencia.

<b>ENCUESTA: VALORACIÓN DE LA EXPERIENCIA.- APLICACIÓN DE SISTEMA DE EVALUACIÓN FEEDBACK 360°</b>					
1.-Considero apropiado el sistema de evaluación utilizado	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4
1	2	3	4		
2.-Considero que he aprendido gracias a las distintas apreciaciones emitidas	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4
1	2	3	4		
3.-El sistema de evaluación ha servido para motivarme y poner más esfuerzo	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4
1	2	3	4		
4.-Me ha permitido entender procedimientos de evaluación utilizados en la empresa real	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4
1	2	3	4		
5.-Valoración conjunta de la experiencia	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4
1	2	3	4		
<b><u>COMPETENCIAS DESARROLLADAS</u></b>					
<b>Trabajo en equipo</b>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4
1	2	3	4		
<b>Responsabilidad</b>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4
1	2	3	4		
<b>Autocrítica</b>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4
1	2	3	4		
<b>Habilidades comunicativas</b>	<table border="1"> <tr> <td>1</td> <td>2</td> <td>3</td> <td>4</td> </tr> </table>	1	2	3	4
1	2	3	4		
<b><u>OBSERVACIONES</u></b>					
1.- Qué fue lo más destacable o positivo	2.- Qué fue lo más complicado de realizar y dificultades encontradas				
3.- Qué modificarías	4.- Qué añadirías				

**Tabla 2:** Modelo de encuesta de valoración de la experiencia

## 7. RESULTADOS OBTENIDOS

Los alumnos perciben una especial importancia sobre el proyecto o actividad que van a realizar, implicándose más en su elaboración, como una experiencia que sirve de colofón a su formación, y un reto que les permita probarse a sí mismos y demostrar su capacitación.

Se consigue dar un matiz más profesional y competitivo a los programas de postgrado, contribuyendo al objetivo de la inmersión y capacitación laboral.

El hecho de que los alumnos sepan que se tienen que someter a una evaluación de este tipo incide visiblemente en la calidad de los trabajos presentados, pues lo abordan con un plus de interés e implicación que tiene directo reflejo en los resultados.

Se obtiene una valoración productiva, completa y objetiva, además de poder tener conocimiento de sistemas de evaluación a los que se enfrentarán en el ámbito profesional, o que ellos mismos tendrán que implementar.

En las experiencias hasta ahora realizadas se ha comprobado que la valoración general de los distintos observadores es muy coincidente con la del tribunal evaluador, ratificando que cuando un trabajo está bien planteado y elaborado entra por los ojos de todo el mundo. Si es verdad que en ocasiones, especialmente en trabajos con peor estimación por parte del tribunal, se han producido algunas opiniones discordantes sobre aspectos relativos a la viabilidad de la idea defendida, la credibilidad de los análisis aportados, o la mera presentación física del trabajo.

Al final son aportaciones desde otras perspectivas lo que enriquece el *feedback* transmitido al alumno.

La aplicación de este método se realiza en programas de postgrado como el Máster Universitario en Comercio y Relaciones Económicas Internacionales, especialmente en trabajos trimestrales y proyectos fin de Máster, lo que contribuye a dotar a estos programas de un factor diferenciador basado en un mayor rigor y exigencia. También en titulaciones de grado (Turismo y Marketing principalmente) en sus proyectos finales se han realizado algunos acercamientos a estos sistemas, como por ejemplos las iniciativas de colaboración con empresas como el Grupo Hotusa, y el Grupo Eurostars, donde los alumnos participan en un proyecto real haciendo propuestas estratégicas a estas organizaciones, que son valoradas entre otros por los profesores, por los responsables de las compañías, y por analistas expertos del sector.

Como ocurre con otras materias, quizá haya un punto de decepción en algún caso por parte de los alumnos respecto a las expectativas de evaluación final, aunque los argumentos de los distintos implicados que justifican la misma, son comprendidos y asumidos, reconociendo las áreas de mejora que se indican en cada situación.

Los expertos y profesionales de empresas colaboradoras consideran muy interesante la aplicación de estos métodos destacando los hechos de que los alumnos obtengan más provecho de la experiencia y se acostumbren a estar bajo el juicio de metodologías de evaluación empresarial.

## **8. COMENTARIOS Y RECOMENDACIONES**

Aunque lógicamente supone un mayor esfuerzo organizar un sistema de evaluación colaborativo en cuanto a poder aunar a distintos partícipes de muy diversos ámbitos, y en cuanto a recopilar todos los datos y elaborar un informe final, la experiencia es bastante enriquecedora pues aporta un valor añadido innegable y una carga de responsabilidad y presión que permite cualificar y preparar más a los alumnos, pues sentirán que su actividad será juzgada desde diferentes perspectivas.

El sistema por tanto no es únicamente un proceso de evaluación, se convierte también en un proceso de formación.

Sí es importante, al ser un sistema no convencional de evaluación, dejar expuesto desde el inicio con suficiente claridad todo el proceso, para evitar confusiones y que los alumnos sepan por anticipado las reglas y normas establecidas, y que el tutor o responsable académico asuma la necesaria función coordinadora y controladora.

Los alumnos se muestran desde el inicio, especialmente motivados e inquietos ante la realización del proyecto de fin de titulación, y a eso hay que añadir el sistema de evaluación no convencional que aquí se ha propuesto.

En general, se observa a través de las encuestas y de los testimonios y consultas directas, que valoran satisfactoriamente la experiencia, obteniéndose resultados muy

positivos. Se siente que se han probado realmente a sí mismos y que ha servido para potenciar sus competencias e incrementar su aprendizaje.

El planteamiento de esta metodología se ajusta a la idea de una formación basada en las competencias que apuesta por la colaboración con diferentes colaboradores expertos y responsables de empresas para potenciar la capacitación profesional de los estudiantes.

La experiencia por tanto se considera muy recomendable de cara a su continuidad y perfeccionamiento para futuros cursos, y absolutamente trasladable a otras titulaciones de cualquier ámbito (ingenierías, salud, comunicación...) y otro tipo de actividades que deban estar sujetas a un conveniente proceso de evaluación.

## **REFERENCIAS**

Bueno, E. (1996). Organización de empresas. Madrid, Pirámide.

Fernandez, E., Junquera, B. y Del Brío, J. (2008). Iniciación a los negocios. Aspectos Directivos. Madrid, Paraninfo.

Hayes, N. (2002). Dirección de equipos de trabajo. Madrid, Paraninfo.