

DINÁMICA DE *FEEDBACK* Y *FEEDFORWARD* 360° PARA LA EVALUACIÓN Y DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Mayor Silva, Luis Iván¹, Rodríguez Martínez, María Dolores²

1 y 2: Departamento de Enfermería
Universidad Complutense de Madrid
Dirección Postal: Plaza Ramón y Cajal
Ciudad Universitaria. 28040 Madrid

1: e-mail: limayors@ucm.es , web: <http://enfermeria.ucm.es>
2: e-mail: doromar@enf.ucm.es , web: <http://enfermeria.ucm.es>

- **Resumen.** En el ámbito empresarial la técnica de evaluación del desempeño *Feedback 360* se emplea para recibir retroalimentación sobre el propio desempeño por parte de todos los grupos de interés con los que se trabaja: jefes, compañeros, subordinados, colaboradores, etc. En el campo universitario el *Feedback 360°* se ha utilizado como método de evaluación y desarrollo de competencias en los estudiantes. En su aplicación, se han detectado ciertas dificultades a la hora de ejecutar correctamente los pasos que conlleva la metodología, tales como: la creación de alianzas entre los alumnos para falsear el resultado de las evaluaciones (afectando esto gravemente a la objetividad de las mismas), la tensión provocada por la evaluación de los compañeros y el enorme coste Económico de tiempo en su implantación, entre otras. Con la finalidad de conseguir un modo más eficiente de obtener la información que brinda esta herramienta y adaptarla al sistema de evaluación y desarrollo de competencias de los alumnos de primero de Enfermería, creamos una dinámica que palia las dificultades observadas. El objetivo de la dinámica es la evaluación y el desarrollo de la Competencia de Inteligencia Emocional. Nuestra dinámica se desarrolla a través de la realización de una tarea de equipo tras la que los participantes se autoevalúan y evalúan a sus compañeros en su desempeño para que así cada participante reciba una información, un *Feedback* lo más rico posible. Al finalizar la dinámica y la aplicación del *Feedback 360°* el alumno desarrolla un “Plan de Acción de Mejora Personal” que le posibilitará la aplicación y seguimiento de la transferencia de lo aprendido a otros contextos de su vida personal y profesional.

Palabras clave: *Feedback 360°*, Innovación docente, Inteligencia Emocional, Competencias emocionales, *Feedforward*.

1. INTRODUCCIÓN

El *Feedback 360°* es un proceso que permite a la persona recopilar *feedback* de su desempeño en competencias concretas por parte de aquéllos con los que trabaja y compararlo con su propia percepción. Los evaluadores son siempre anónimos con objeto de obtener la mayor sinceridad posible en las evaluaciones (Bizquerra et al., 2006; Capelli, 2008). Para su realización se utiliza un formulario compuesto por un

número determinado de competencias concretas consideradas como relevantes para las funciones que se realizan (por ejemplo: liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, etc.). Cada competencia se mide a través de preguntas, generalmente una serie de 5 a 6 cuestiones. Estas preguntas son descriptivas de conductas observables y en ningún caso solicitan el juicio de los evaluadores (Olabairreta y Da Silva, 1998).

En contextos educativos encontramos varias experiencias: Sánchez, Alonso, Calles y Masegosa (2009) aplicaron la evaluación 360° en una muestra de 91 alumnos de la Universidad Politécnica de Madrid. Bizquerria, Martínez, Obiols y Pérez (2006) concluyeron que *Feedback 360°* es una técnica útil y apropiada para evaluar aspectos relativos a la educación emocional.

Con el objetivo de aplicar lo mencionado a nuestra área de interés, hemos creado una dinámica denominada *Feedback y Feedforward 360°*. Consideramos que los modelos estudiados se quedan solamente en el *feedback* (retroalimentación), es decir, recopilan información sobre algo que ha realizado el alumno, sin proyección de estudio en la mejora de su desempeño, y en nuestra opinión estos resultados deben ser completados o acompañados con el *feedforward* (visión proactiva del propio desempeño) que ayuda al estudiante a centrarse en un futuro positivo, no en un pasado lleno de errores (Ion, Silva y Elena García, 2013).

En algunas experiencias de innovación docente se entrega un informe con el *feedforward* del profesor (Ion, Silva y Elena García 2013). También, en los programas de mentoría los mentores dan cierto *feedforward* a sus mentorizados. Nosotros creemos que para potenciar la validez del *feedforward*, este deber cumplir tres requisitos: que sea dado de forma inmediata a la manifestación de una competencia que se quiera desarrollar, que sea proporcionado por pares, es decir, por compañeros de clase (para potenciar el aprendizaje colaborativo y el desarrollo grupal) y que lleve a la realización de un plan de acción para gestionar el cambio. Con este plan de acción conseguimos que la experiencia no sea solo anecdótica sino que sirva para el desarrollo de la competencia y para la planificación personal de la misma.

Decidimos aplicar esta dinámica en un aspecto clave para el ejercicio de la profesión de enfermería que es la inteligencia emocional recogiendo las dos competencias citadas por Goleman, Boyatzis y Mckee (2002). La primera, la Competencia Personal con dos dimensiones: conciencia de uno mismo y autogestión; y la segunda, Competencia Social: conciencia social y gestión de las relaciones.

2. OBJETIVOS DE LA DINÁMICA DE FEEDBACK y FEEDFORWARD 360°

2.1. Objetivo general

- Desarrollar las competencias personales y sociales de la Inteligencia Emocional en los estudiantes de Primer Curso de Grado de Enfermería.

2.2. Objetivos específicos para los estudiantes

- Conocer las competencias de la inteligencia emocional y su importancia en la vida profesional y personal del estudiante de enfermería.
- Reflexionar sobre el propio nivel de desempeño para mejorar la competencia Conciencia de sí mismo.

- Interiorizar la utilización del *feedback* y el *feedforward* como método para mejorar la competencia Consciencia de sí mismo y la autogestión.
- Desarrollar la competencia Gestión de relaciones a través de la práctica del debate grupal para la toma de decisiones.
- Identificar las áreas fuertes y puntos de mejora en la competencia Gestión de las relaciones y Consciencia social a través de la recepción del *feedback* de sus compañeros en el desempeño de la dinámica de toma de decisiones.
- Reflexionar sobre la realización de acciones de mejora en la competencia Consciencia social y Gestión de las relaciones.

3. METODOLOGÍA Y MATERIALES

3.1. Población

La experiencia fue realizada con estudiantes de la asignatura de Psicología de Primer Grado de Enfermería de la Universidad Complutense de Madrid, durante los cursos académicos 2010-2011, 2011-2012, 2012-2013.

3.2. Secuencia de Puesta en Práctica

Esta práctica sigue una secuencia basada en el modelo desarrollado por nosotros denominado **Modelo AACT** siglas de Aprende, Aplica, Comparte y Transforma.

La *Dinámica de Feedback y feedforward 360°* se desarrolla en las siguientes fases:

Fase 1: APRENDE

Explicación de la Inteligencia Emocional y de las competencias personales y sociales y su importancia para del rol del profesional de enfermería. También se ponen ejemplos de la vida cotidiana del estudiante donde estas competencias son determinantes de buenas prácticas.

Fase 2. APLICA

Esta fase tiene tres componentes clave en el desarrollo de las competencias personales y sociales de la Inteligencia Emocional que se evalúan y entrenan, por un lado, las competencias personales Conciencia de sí mismo y Autogestión y, por otro, las competencias interpersonales Conciencia social y gestión de las relaciones.

Fase 2.1 Toma de Decisiones: desarrollo de la competencia Autogestión

Se divide la clase en grupos de 5 alumnos. Se entrega a los alumnos la Ficha de Caso: *Elección del Jefe de Enfermería de nuestro Hospital*, descrita en la tabla 1.

<p>Caso: Elección del jefe de enfermería de nuestro Hospital</p> <p>Usted es miembro de un comité de dirección que debe decidir sobre el tipo de persona a contratar para el puesto de jefe de departamento de enfermería de su Hospital. El comité tiene una lista de candidatos. Como grupo, deben llegar a una decisión final, tomando como base de estilo que ustedes piensan que es el más efectivo para su Hospital. Los candidatos son llamados: A, B, C, D y E. Cada uno de ellos tiene un perfil distinto.</p>

Tabla 1: Ficha de Caso: *Elección del Jefe de Enfermería de nuestro Hospital*.

Una vez leído el caso se dispone de 3 minutos de reflexión individual. La respuesta personal debe ser escrita en la Ficha de Toma de decisiones, descrita en la tabla 2, para ver si la respuesta conseguida por consenso se parece o no a la obtenida de manera individual.

	Candidato	Motivos
La mejor opción		
Segunda opción		
Tercera opción		
Difícilmente elegida		
Jamás elegiría a		

Tabla 2: Ficha de Toma de decisiones.

Fase 2.2 Predicción sobre el propio desempeño: desarrollo de la competencia Conciencia de sí mismo

Antes de empezar la dinámica cada participante escribe el nivel de desempeño que considera que va a obtener en la reunión rellenando la Ficha de Auto-evaluación, descrita en la tabla 3. Esta variable es clave para analizar la línea base en la que considera que se ve el alumno antes de hacer el ejercicio. Esta práctica de reflexión ayuda a que el estudiante mejore su autoconocimiento.

FICHA DE AUTO-EVALUACIÓN		
Comportamientos	Puntuación del 1 al 10	¿Por qué?
Expresa sus ideas con claridad.		
Convince a los demás con buenos argumentos.		
Propone medios para unir las opiniones.		
Se orienta a conseguir un resultado.		
Impone sus ideas.		
Muestra empatía y escucha.		

Tabla 3: Ficha de Auto-evaluación.

Fase 2.3 Aplicación de la competencia interpersonal: Conciencia social y gestión de las relaciones

Los miembros del equipo deben conseguir en 15 minutos una lista consensuada sobre los candidatos propuestos en el caso *Elección del jefe de enfermería de nuestro Hospital*. La regla de esta fase es que se debe evitar el sistema de votaciones, ya que la lista debe ser conseguida por unanimidad y consenso en las opiniones. El profesor no dicta ninguna norma sobre cómo se debe organizar el equipo para conseguir el resultado grupal, solamente recuerda que el resultado debe ser por consenso y no por votación. El debate suele ser intenso por la presión que genera el tiempo (15 minutos). El profesor recuerda el tiempo restante cada 5 minutos.

Una vez finalizado el tiempo el profesor elige a un miembro de cada grupo para que ejerza de portavoz del consenso que ha conseguido su grupo.

Fase 3. COMPARTE. Aplicación de la competencia interpersonal: Conocer y entender a los demás

En esta fase el profesor explica la importancia de dar y recibir *feedback*. Con esta explicación debe quedar muy claro que el *feedback* es un regalo que damos a nuestro compañero para que desempeñe mejor sus tareas. Tan importante como dar *feedback*, es darle la oportunidad al compañero de ser mejor con aportes de valor o *feedforward*. Se entrega a los alumnos la Ficha de Evaluación, descrita en la tabla 4, para que la rellenen y se la den a cada uno de los miembros de su equipo. Esta ficha debe ser anónima. Las fichas entregadas por los compañeros no son leídas hasta que todos han recibido sus fichas correspondientes. El profesor hace especial hincapié en rellenar el área de consejos y comentarios dando opinión sobre lo que ayudaría a su compañero a tener un mejor desempeño y escribiendo los comentarios de lo que ha sido un desempeño

excelente.

FICHA DE EVALUACIÓN		
Comportamientos	Puntuación del 1 al 10	Consejos o comentarios
Expresa sus ideas con claridad.		
Convence a los demás con buenos argumentos.		
Propone medios para unir las opiniones.		
Se orienta a conseguir un resultado.		
Impone sus ideas.		
Muestra empatía y escucha.		

Tabla 4: Ficha de Evaluación.

Fase 4. TRANSFORMA. Desarrollo de la competencia Autoconocimiento y desarrollo de un Plan de Acción para ir un paso más allá de donde se encuentra

Esta fase tiene dos componentes:

- Autoconocimiento: El alumno hará comparaciones entre sus expectativas de resultado y las puntuaciones otorgadas por sus compañeros.
- Fase de desarrollo: En base a la reflexión y mejora del autococimiento fija un objetivo de transformación personal.

Fase 4.1. Autoconocimiento a través del *feedback* y *feedforward* de los demás

Al alumno se le facilita la Ficha de Autoconocimiento, descrita en la tabla 5, y este debe seguir la siguiente secuencia para rellenarla:

- Volcar los datos de sus puntuaciones iniciales en el apartado “Autoevaluación previa”.
- Rellenar el apartado de “Autoevaluación del desempeño conseguido” con la puntuación que considera que más le caracteriza en lo que se refiere a su puesta en escena en la dinámica.
- Volcar las puntuaciones de sus compañeros sacando la media aritmética de los mismas.
- Escribir las recomendaciones que le han dado sus compañeros en el apartado “Aportes de valor”.
- Anotar las discrepancias que hay entre su comportamiento percibido antes y después de la dinámica. Con ello compara la discrepancias que han percibido los demás y además subrayará los aportes de valor que más útiles le parecen.

FICHA DE AUTOCONOCIMIENTO				
Comportamiento	Auto Evaluación previa	Auto Evaluación del desempeño conseguido	Evaluación del grupo	Aportes de Valor
Expresa sus ideas con claridad.				
Convence a los demás con buenos argumentos.				
Propone medios para unir las opiniones.				
Se orienta a conseguir un resultado.				
Impone sus ideas.				
Muestra empatía y escucha.				

Tabla 5: Ficha de Autoconocimiento

Fase 4.2. Desarrollo de la competencia intra e interpersonal: Construye su Mejor Versión a partir del *feedback* y *feedforward* recibido

En esta fase el profesor describe la importancia del Plan de Acción, como método para

mejorar y pide a un alumno de cada grupo que lea el suyo. El profesor puede en ese momento dar *feedback* y *feedforward* complementario. Por otra parte, exhorta a los demás alumnos a que, si lo desean, el plan de acción sea objeto de una tutoría. Si el número de participantes en clase no es superior a 12, sería recomendable la lectura del Plan de Acción de cada participante porque ayuda a los alumnos a tener en cuenta ideas de mejora diferentes que podrían enriquecer su Plan de Acción definitivo.

Para el desarrollo del Plan de Acción el profesor debe seguir la siguiente secuencia:

1. El profesor explica los apartados y lo que deben contener dando algún ejemplo, utilizando para ello la Ficha Plan de Acción, descrita en la tabla 6.
2. Se le pide al alumno que elija qué comportamiento ha decidido cambiar y que lo reseñe y describa en el apartado de “Comportamientos”.
3. En el apartado de Recomendaciones debe escribir aquellas que considera más útiles para mejorar ese comportamiento.
4. En el apartado de “Resultado esperado” se le pide que escriba qué resultado diferente tendría en sus relaciones con los demás al cambiar dicho comportamiento. Esto ayuda a mejorar la motivación intrínseca.

Con estos pasos veremos hasta que punto la estrategia puesta en práctica da el resultado esperado.

FICHA DE PLAN DE ACCIÓN		
Comportamientos	Recomendaciones	Resultado esperado

Tabla 6: Ficha de Plan de Acción

Fase 4.3. Integración

Es importante que el profesor proporcione algunos aportes de valor sobre el Plan de Acción realizado por un miembro de cada grupo y que exhorte a los alumnos a que hagan una tutoría de mejora. Es recomendable que la tutoría sea realizada cuanto antes para no perder la información recibida en la dinámica y el efecto motivador que produce.

4. RESULTADOS

En cuanto al objetivo general, **Evaluar y Desarrollar las Competencias personales y sociales de la Inteligencia Emocional en los estudiantes de Primer Curso de Grado de Enfermería**, se observa un desarrollo en el componente de conocimientos de la inteligencia emocional. En las pruebas objetivas el índice de respuestas erróneas no llega al 1% en las preguntas sobre este tema, frente a otros temas de la asignatura, en los que se supera el 30 %.

En cuanto a los componentes de habilidad y actitud, se observa una actitud muy positiva en clase y un incremento de la colaboración en el desarrollo de otras dinámicas grupales que se realizan en el aula.

Los objetivos específicos que se consiguieron se evidencian en la calidad de los planes de acción revisados, en las tutorías realizadas con tal fin, en la exposición sobre las diferencias entre el análisis individual y el *feedback* de los compañeros, en la observaciones del profesor tras la supervisión de todo el proceso de la dinámica de *Feedback* y *Feedforward* 360, así como en la realización posterior de trabajos voluntarios. Estos son:

- Conocer las competencias de la inteligencia emocional y su importancia en la

vida profesional y personal del estudiante de enfermería.

- Reflexionar sobre el propio nivel de desempeño para mejorar la competencia Consciencia de sí mismo.
- Identificar las áreas fuertes y puntos de mejora en la competencia Gestión de las relaciones y consciencia social a través de la recepción del *feedback* de sus compañeros en el desempeño de la dinámica de toma de decisiones.
- Reflexionar sobre la realización de acciones de mejora en la competencia Conciencia social y gestión de las relaciones.

Los objetivos específicos de los que no tenemos constancia haber conseguido son:

- Interiorizar la utilización del *feedback* y el *feedforward* como método para mejorar la competencia Consciencia de sí mismo y autogestión. A pesar de la incorporación del uso de ambas palabras dentro del argot de clase, no se observa verdaderamente una cultura de fomento en la práctica de estas herramientas.
- Desarrollar la competencia Gestión de relaciones a través de la práctica del debate grupal para la toma de decisiones. Se ve una predisposición muy positiva a la realización de los debates y las dinámicas de grupo, pero no tenemos datos sobre las mejoras específicas producidas por la intervención.

5. CONCLUSIONES Y APORTES DE VALOR

Esta dinámica ayuda sensiblemente a la identificación de las áreas fuertes y de mejora de las competencias de inteligencia emocional. Sería interesante analizar la motivación en el cumplimiento del Plan de Acción; los datos que poseemos únicamente nos brindan información de la realización del mismo pero no de la consecución de los objetivos de desarrollo planteados. Se muestra conveniente hacer una segunda dinámica transcurridos uno o dos meses con el objetivo de tener constancia de la mejora conseguida a través del Plan de Acción. Dicha dinámica debería tener la siguiente secuencia:

- 1.- Traer a la dinámica el Plan de Acción realizado en la dinámica anterior.
- 2.- Autoevaluación predictiva del desempeño.
- 3.- Realización de la dinámica teniendo en cuenta los puntos del Plan de Acción realizado.
- 4.- Fase de *feedback* y *feedforward*.
- 5.- Comparación entre las autovaloraciones del alumno y las otorgadas por los compañeros.
- 5.- Evaluación de los aspectos conseguidos y los aspectos a mejorar.

De cara a interiorizar la utilización del *feedback* y el *feedforward* como método para mejorar la competencia Consciencia de sí mismo y autogestión sería recomendable el entrenamiento de los alumnos en dar y recibir *feedback* y *feedforward*. Para ello, el profesor se puede encargar de crear espacios en clase donde se practique esta metodología. Es clave que el docente sea un ejemplo de la ejecución del *feedback* en el aula de clase brindando *feedback* de refuerzo, *feedback* correctivo y *feedforward*. El valor del ejemplo es fundamental para conseguir la interiorización de esta herramienta. Por último, sería interesante acompañar estas prácticas con el complemento de la creación de una cultura de *feedback* y *feedforward* (brindarlo y recibirlo correctamente) en los espacios de comunicación que tiene el alumno con el profesor (tutorías, clase, revisiones de examen, emails, etc.). Esto consolidara las competencias de la inteligencia

emocional personales como las sociales al convertirse en una rutina de comportamiento.

REFERENCIAS

Bizquerra Alzina, R., Martínez Olmo, F., Obiols Soler, M. y Pérez Escoda, N. (2006). Evaluación de 360°. Una aplicación a la educación emocional. *Revista de Investigación Educativa (RIE)* 24, 1, 187-203.

Cappelli, P. (2008) *Talento bajo demanda: Gestión del Talento en la Era de la Incertidumbre*. Boston: Harvard Business School Press.

Ion, G., Silva, P., y García, Elena (2013) El feedback y el feedforward en la evaluación de las competencias de estudiantes universitarios. *Revista profesorado* 17, 2, 287-301.

Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más*. Barcelona: Plaza y Janés.

Olabairreta, J.C. y Da Silva, R. (1998). Feedback 360 grados, un estímulo para el cambio. *Capital Humano. Revista para la integración y desarrollo de los recursos humanos*. 11, 115, 76-77.

Sánchez Ávila, C., Alonso García, M.A., Calles, A.M. y Masegosa, R.M. (2009). Proyecto Descartes: desarrollo de la carrera en estudiantes de la Universidad Politécnica de Madrid. *La cuestión universitaria*, 5.