

UNITAT DE CONEIXEMENT

El feedback 360°

"El feedback de 360°, en implicar diferents nivells, envia un missatge clar i contundent sobre què vol l'organització "

Walter W. Tornow

(Autor de *Maximizing the Value of 360-degree Feedback!*)

Sumari

Què és? _____	1
Eines _____	2
La dada _____	2
Guia d'aplicació _____	3
L'experiència _____	4
Materials _____	5
Bibliografia bàsica _____	5
Materials en línia _____	6

Què és?

- ✓ El **feedback 360°** és un eina de desenvolupament dels RH basada en l'avaluació de les persones per part de **múltiples fonts**, és a dir, per totes les persones que hi tenen una relació laboral (caps, companys, subordinats, clients, proveïdors, etc.).
- ✓ Aquest tipus d'**avaluació múltiple** és més objectiva que la tradicional **avaluació vertical** per part únicament del cap. Ofereix un retrat més complet, ric i rellevant de l'exercici de les tasques pròpies de cada lloc de treball. Podria comparar-se amb la diferència entre una *fotografia* (avaluació instantània i plana per una sola persona) i una *escultura* (avaluació tridimensional i amb matisos).
- ✓ En l'avaluació es valoren conductes, competències i habilitats, tan específiques del lloc de treball com genèriques.
- ✓ L'avaluació ha de fer-se en un entorn de confidencialitat, de confiança i de seguretat per tal que sigui exitosa.
- ✓ Els resultats de l'avaluació poden vincular-se a un pla de **desenvolupament professional**. Així, les successives avaluacions (el cicle

de *feedback* recomanat és cada 12 o 18 mesos) mesuraran l'impacte dels plans de desenvolupament i faran el seguiment de les competències que cal millorar.

- ✓ Les conseqüències positives d'un procés de *feedback* 360° són:
 - Eliminar arbitrietats en les avaluacions
 - Millora la implicació de les persones en el propi desenvolupament.
 - Millorar la definició competencial dins l'organització, de manera que les persones saben amb precisió què s'espera d'elles i com vol l'organització que duguin a terme la seva tasca.

Eines

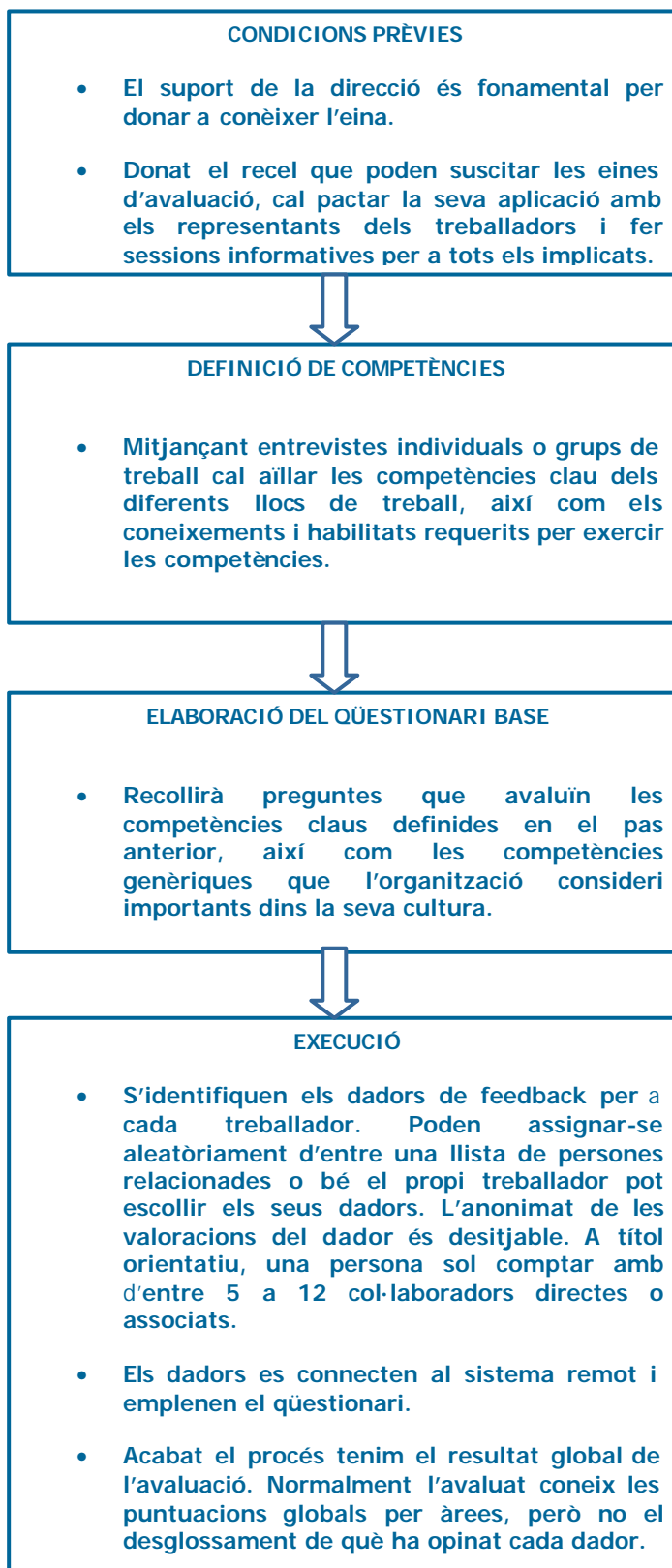
Les principals eines per realitzar un *feedback* 360° són:

- ✓ **Qüestionari base:**
 - Recollirà preguntes que avaluïn les competències clau del lloc de treball definides en reunions prèvies, així com les competències genèriques que l'organització consideri importants dins la seva cultura.
 - Normalment les respostes seran en forma d'escala numèrica, però pot deixar-se un espai obert a suggeriments de millora.
 - Cal evitar l'ús de qüestionaris *enllaunats*, és a dir, de disseny genèric per a qualsevol organització. Pot partir-se de models de qüestionari ja definits, però sempre adaptant-los a les necessitats i esquemes de competències de la pròpia organització.
- ✓ **Hostatge remot:** El procés ha de ser senzill, ràpid, centralitzat i confidencial. Per garantir-ho és recomanable comptar amb una organització externa que gestioni el procés i centralitzi els resultats. A més, cal comptar amb les tecnologies de la informació per agilitzar tot el procés.

La dada

Diversos estudis apunten que el cap només veu un 5% de la feina d'un treballador. Companys i col·laboradors poden oferir una valoració més fiable de les actituds i habilitats quotidianes.

Guia d'aplicació





APLICACIÓ

- L'aplicació més freqüent dels resultats és vincular-los a un pla de desenvolupament professional que procuri paliar les mancances detectades mitjançant plans d'acció individualitzats.
- D'altres aplicacions possibles són associar-los a diferents tècniques de gestió per competències, vincular-los a una retribució variable o usar-los com a índex de salut organitzacional (poden detectar-se tendències comunes en diverses valoracions individuals).

L'experiència



- ✓ *Barcelona de Serveis Municipals, B:SM, és una societat anònima de capital públic. Es dedica a la mobilitat i a l'oci, gestionant la grua municipal, les zones blaves, 60 aparcaments soterranis, l'estació d'autobusos de l'Estació del Nord, el zoològic, el parc d'atraccions del Tibidabo, les instal·lacions olímpiques, a més de ser accionistes de Serveis Funeraris de Barcelona i de Mercabarna. Aquesta diversitat de tasques és producte d'un procés de fusió amb altres empreses municipals que va fer que el nombre de treballadors de B:SM passés de 500 a 1200 en molt poc temps.*
- ✓ Abans de la fusió, des del 1995 fins el 2004, B:SM comptava amb un sistema de **valoració individual** vinculat a la retribució variable per a tota la plantilla. Aquest sistema deixava descontents a molts sectors de l'organització. Hi havia, doncs, la necessitat d'implantar un nou sistema de valoració més objectiu que unifiqués els criteris d'avaluació de competències i ajudés a la formació, al desenvolupament i a la detecció de potencial.
- ✓ El primer pas va ser procedir a la **definició de competències** mitjançant grups de treball. El juliol de 2002 es van definir un màxim de 7 competències per lloc de treball a través d'un diccionari de 23 competències, tant genèriques com específiques. Aquest procés va elaborar-se internament i en sentit vertical descendent amb grups de treball des de la direcció fins els comandaments intermedis.
- ✓ Al juny de 2003 va reprendre's el projecte estenent la seva aplicació a tot l'equip directiu. En grups de treball van definir-se quatre competències genèriques comunes a tots els nivells de responsabilitat (Professionalitat, Il·lusió, Rendiment, Innovació) i d'altres específiques del lloc de treball. Va

adoptar-se la metodologia del *feedback* 360° perquè és una eina d'avaluació que encaixava en l'esquema competencial que s'havia definit. Cada persona avaluada designava un grup de persones que volia que l'avaluessin (caps, companys, clients interns i col·laboradors). Després va procedir-se a formar els avaluadors en el sistema mitjançant una pràctica d'avaluació simulada. Una **consultora externa** hostatjava el sistema d'avaluació i en recollia les dades. D'aquesta manera es garantia l'anonimat, la transparència i s'esvaien els recels que podien provocar que s'usés aquesta eina per acomiadar personal.

- ✓ En accedir informàticament al sistema els avaluadors responien a una bateria de preguntes sobre comportament observables en cada competència. Hi havia 3 preguntes per competència a més d'un espai obert per raonar i ampliar la resposta. Les preguntes eren diferents segons el nivell de responsabilitat i complexitat de la tasca. Fins i tot el Director General es va deixar avaluar. El mínim de persones que valoraven cada avaluat era de 12. Els resultats es van agregar tots de manera que no es pogués saber que havia posat cada persona concreta. En la segona ronda de l'eina es va preveure que els avaluadors fossin escollits a l'atzar, però en la primera implantació va voler-se generar comoditat en permetre als avaluats designar els avaluadors.
- ✓ Un cop conclou l'avaluació el sistema genera un informe i l'envia automàticament a l'avaluat i al seu cap. Els dos es reuneixen i comenten els resultats. La informació és numèrica (escala de l'1 al 10), comentaris oberts i gràfiques separades segons el sector d'avaluadors (cap, companys, etc) de manera que es puguin observar divergències fàcilment. Entre els dos negocien el **Pla de Desenvolupament Personal**, les mesures que es poden adoptar per millorar en les àrees menys valorades: cursos, *assessment*, *coaching* (3 o 4 mesures de millora com a màxim).
- ✓ El Pla de Desenvolupament va lligat a la retribució variable (50%) de manera que en la propera avaluació es contrasta la millora.
- ✓ El cost en temps és d'un 6 minuts per avaluació i es van dedicar a l'eina 3 persones de RH i 2 persones externes. El cost total del primer any (inclosa l'eina informàtica de no propietat) va ser de 90.000€.

Materials

Bibliografia bàsica

Lévy-Leboyer, Claude. (2000) *Feedback de 360°*. Barcelona: Gestió 2000.

Tornow, Walter W.; London, Manuel. (1999) *Maximizing the Value of 360-degree Feedback*, Pfeiffer.

Materials en línia

"L'experiència de la implantació de l'eina del *feedback 360°*", Fundació per a la motivació dels recursos humans, 20/01/2005.

Sessió de benchmarking dedicada a conèixer en detall el cas de la implantació d'aquesta eina a Barcelona de Serveis Municipals, S. A. (B:SM) comptant amb la presentació que va fer la seva directora corporativa de RH, M^a Luisa Clares.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=3665

Clares, M^a Luisa. "Tonificando los valores éticos de la empresa pública". Barcelona de Serveis Municipals, 21/10/2004.

B:SM és conscient de la importància de mantenir els conceptes d'ètica i empresa units i actualitzats i ha vingut realitzant accions que apunten cap a aquesta direcció: des d'enquestes de clima laboral fins a sistemes d'avaluació de l'acompliment.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=3505

Lena Baillie, "Making 360-degree *feedback* work in organisations". PersonnelToday.com, 19/08/2003. (Artículo consultado *on line*: 17/09/2003)

Reflexions sobre les condicions òptimes d'aplicació d'aquesta eina.

http://www.personneltoday.com/pt_news/news_feat_det.asp?liArticleID=20091

Traducció disponible a factorhuma.org:

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=2684

Keller Johnson, Lauren. "Retooling 360s for Better Performance". Working Knowledge. Harvard Business School, 23/02/2004. (Artículo consultado *on line*: 22/03/2004)

Després del seu progrés en el desenvolupament professional, l'eina de *feedback 360°* comença a destacar en processos d'avaluació del rendiment en moltes empreses. Pot usar-se com a avaluació del rendiment?

<http://hbsworkingknowledge.hbs.edu/item.jhtml?id=3935&t=nonprofit>

Traducció disponible a factorhuma.org:

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=3118

Fajardo, Juan. "Siemens potencia el liderazgo de sus jefes". Expansión & Empleo, 26/09/2003

Fa quatre anys van identificar els trets del líder que triomfava a la companyia, els van amidar i els van desenvolupar a través del *feedback* 360°. La productivitat ha augmentat anualment.

http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=2699