

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

# El feedback 360°

*"El feedback de 360°, al implicar diferentes niveles, envía un mensaje claro y contundente sobre qué quiere la organización "*

**Walter W. Tornow**

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

## Sumario

¿Qué es? _____	1
Herramientas _____	2
El dato _____	3
Guía de aplicación _____	3
La experiencia _____	4
Materiales _____	6
Bibliografía básica _____	6
Materiales en línea _____	6

## ¿Qué es?

- ✓ El **feedback 360°** es una herramienta de desarrollo de los RH basada en la evaluación de las personas por parte de **múltiples fuentes**, es decir, por todas las personas que tienen una relación laboral (jefes, compañeros, subordinados, clientes, proveedores, etc.).
- ✓ Este tipo de **evaluación múltiple** es más objetiva que la tradicional **evaluación vertical** por parte únicamente del jefe. Ofrece un retrato más completo, rico y relevante del ejercicio de las tareas propias de cada puesto de trabajo. Podría compararse con la diferencia entre una *fotografía* (evaluación instantánea y plana por una sola persona) y una *escultura* (evaluación tridimensional y con matices).
- ✓ En la evaluación se valoran conductas, competencias y habilidades, tan específicas del puesto de trabajo como genéricas.
- ✓ La evaluación tiene que hacerse en un entorno de confidencialidad, confianza y seguridad para ser exitosa.
- ✓ Los resultados de la evaluación pueden vincularse a un plan de **desarrollo profesional**. Así, las sucesivas evaluaciones (el ciclo de

*feedback* recomendado es cada 12 o 18 meses) medirán el impacto de los planes de desarrollo y harán el seguimiento de qué competencias hay que mejorar.

- ✓ Las consecuencias positivas de un proceso de *feedback* 360° son:
  - Eliminar arbitrariedades en las evaluaciones
  - Mejora la implicación de las personas en el propio desarrollo.
  - Mejorar la definición competencial dentro de la organización de manera que las personas saben con precisión qué se espera de ellas y como quiere la organización que lleven a cabo su tarea..

## Herramientas

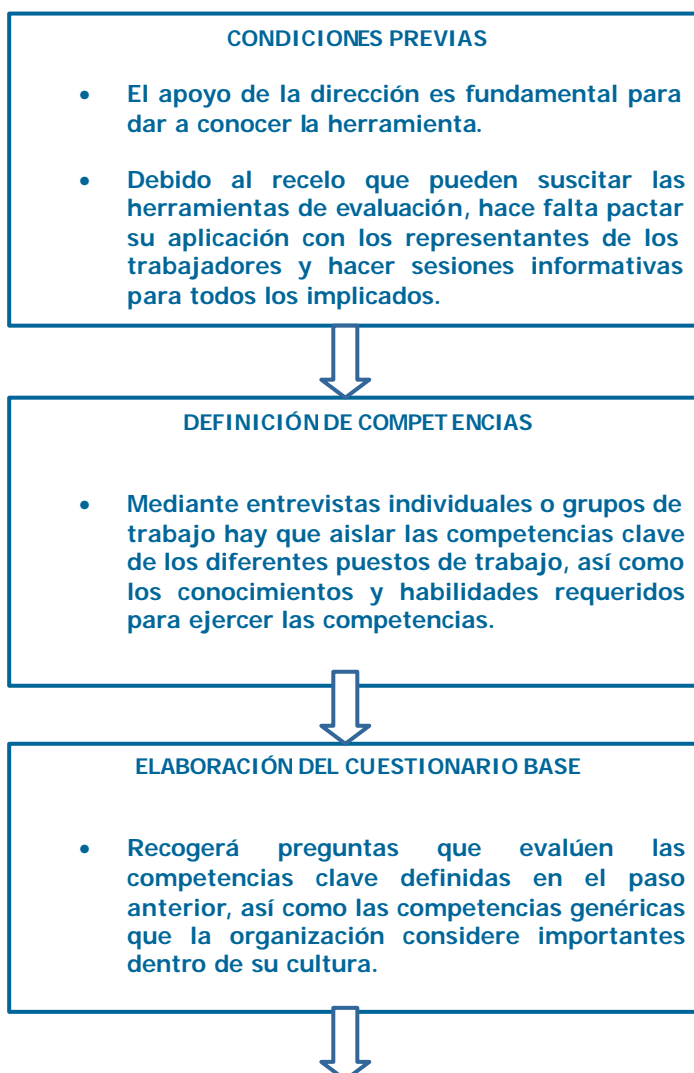
Las principales herramientas para realizar un *feedback* 360° son:

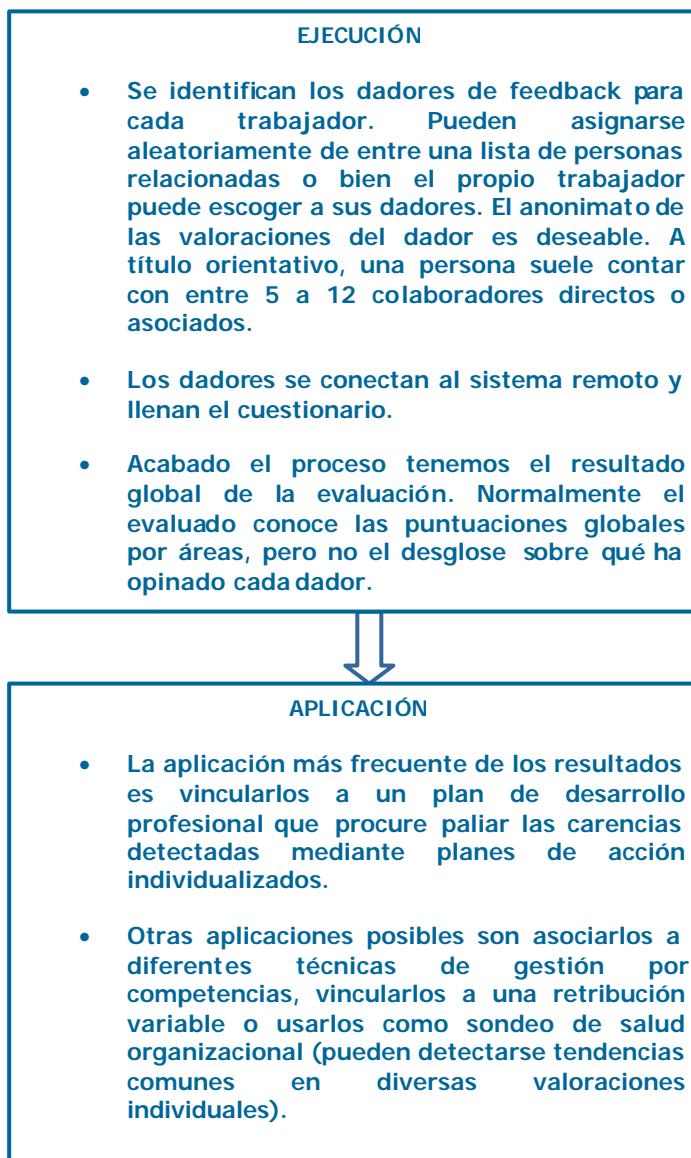
- ✓ **Cuestionario base:**
  - Recogerá preguntas que evalúen las competencias clave del puesto de trabajo definidas en reuniones previas, así como las competencias genéricas que la organización considere importantes dentro de su cultura.
  - Normalmente será en forma de escala numérica, pero puede dejarse un espacio abierto a sugerencias de mejora.
  - Hay que evitar el uso de cuestionarios *enlatados*, es decir, de diseño genérico para cualquier organización. Puede partirse de modelos de cuestionario ya definidos, pero siempre adaptándolos a las necesidades y esquemas de competencias de la propia organización.
- ✓ **Hospedaje remoto:** El proceso tiene que ser sencillo, rápido, centralizado y confidencial. Para garantizarlo es recomendable contar con una organización externa que gestione el proceso y centralice los resultados. Además, hay que contar con las tecnologías de la información para agilizar todo el proceso.

## El dato

Diversos estudios apuntan que el jefe sólo ve un 5% del trabajo de un empleado. Compañeros y colaboradores pueden ofrecer una valoración más fiable de las actitudes y habilidades cotidianas.

## Guía de aplicación





## La experiencia



- ✓ *Barcelona de Serveis Municipals, B:SM, es una sociedad anónima de capital público. Se dedica a la movilidad y al ocio, gestionando la grúa municipal, las zonas azules, 60 aparcamientos subterráneos, la estación de autobuses de la Estació del Nord, el zoológico, el parque de atracciones del Tibidabo, las instalaciones olímpicas, además de ser accionistas de Serveis Funeraris de Barcelona y de Mercabarna. Esta diversidad de tareas es producto de un proceso de fusión con otras empresas municipales que hizo que el número de trabajadores de B:SM pasara de 500 a 1200 en muy poco tiempo.*

- ✓ Antes de la fusión, desde 1995 hasta el 2004, B:SM contaba con un sistema de **valoración individual** vinculado a la retribución variable para toda la plantilla. Este sistema dejaba descontentos a muchos sectores de la organización. Había, pues, la necesidad de implantar un nuevo sistema de valoración más objetivo que unificara los criterios de evaluación de competencias y ayudara a la formación, al desarrollo y a la detección de potencial.
- ✓ El primer paso fue proceder a la **definición de competencias** mediante grupos de trabajo. En julio de 2002 se definieron un máximo de 7 competencias por puesto de trabajo a través de un diccionario de 23 competencias, tanto genéricas como específicas. Este proceso se elaboró internamente y en sentido vertical descendente con grupos de trabajo desde la dirección hasta los mandos intermedios.
- ✓ En junio de 2003 se retomó el proyecto extendiendo su aplicación a todo el equipo directivo. En grupos de trabajo se definieron cuatro competencias genéricas comunes a todos los niveles de responsabilidad (Profesionalidad, Ilusión, Rendimiento, Innovación) y otras específicas del puesto de trabajo. Se adoptó la metodología del *feedback 360°* porque es una herramienta de evaluación que encajaba en el esquema competencial que se había definido. Cada persona evaluada designaba a un grupo de personas que quisiera que la evaluaran (jefes, compañeros, clientes internos y colaboradores). Después se procedió a formar los evaluadores en el sistema mediante una práctica de evaluación simulada. Una **consultora externa** hospedaba el sistema de evaluación y recogía los datos. De esta manera se garantizaba el anonimato, la transparencia y se desvanecían los recelos de que se utilizase esta herramienta para despedir personal.
- ✓ Al acceder de forma informática al sistema los evaluadores respondían a una batería de preguntas sobre comportamiento observables en cada competencia. Había 3 preguntas por competencia además de un espacio abierto para razonar y ampliar la respuesta. Las preguntas eran diferentes según el nivel de responsabilidad y complejidad de la tarea. Incluso el Director General se dejó evaluar. El mínimo de personas que valoran cada evaluado es de 12. Los resultados se agregan todos de manera que no se pueda saber que ha puesto cada persona concreta. En la segunda ronda de la herramienta se previó que los evaluadores fueran escogidos al azar, pero en la primera implantación se quiso generar comodidad al permitir a los evaluados designar a los evaluadores.
- ✓ Una vez concluida la evaluación, el sistema genera un informe y lo envía automáticamente al evaluado y a su jefe. Los dos se reúnen y comentan los resultados. La información es numérica (escala del 1 al 10), comentarios abiertos y gráficas separadas según el sector de evaluadores (jefe, compañeros, etc.) de manera que se puedan observar divergencias fácilmente. Entre los dos negocian el Plan de Desarrollo Personal, las medidas que se pueden adoptar para mejorar en las áreas menos valoradas: cursos, *assessment*, *coaching* (3 o 4 medidas de mejora como máximo).
- ✓ El Plan de Desarrollo va ligado a la retribución variable (50%) de manera que en la próxima evaluación se contrasta la mejora.

- ✓ El coste en tiempo fue de unos 6 minutos por evaluación, se dedicaron a la herramienta 3 personas de RH y 2 personas externas. El coste total del primer año (incluida la herramienta informática de no propiedad) fue de 90.000 euros.

## Materiales

### Bibliografía básica

---

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

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

### Materiales en línea

---

"La experiencia de la implantación de la herramienta del *feedback 360°*", Fundació per a la motivació dels recursos humans, 20/01/2005.

Sesión de benchmarking dedicada a conocer en detalle el caso de la implantación de esta herramienta en Barcelona de Serveis Municipals, S. A. (B:SM), contando con la presentación que hizo su directora corporativa de RH, M<sup>a</sup> Luisa Clares.

[http://www.factorhuma.org/ficha.php?id\\_ficha=3665](http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=3665)

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

B:SM es consciente de la importancia de mantener los conceptos de ética y empresa unidos y actualizados y ha venido realizando acciones que apuntan hacia esta dirección: desde encuestas de clima laboral hasta sistemas de evaluación del desempeño.

[http://www.factorhuma.org/ficha.php?id\\_ficha=3505](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)

Reflexiones sobre las condiciones óptimas de aplicación de esta herramienta.

[http://www.personneltoday.com/pt\\_news/news\\_feat\\_det.asp?liArticleID=20091](http://www.personneltoday.com/pt_news/news_feat_det.asp?liArticleID=20091)

Traducción disponible en factorhuma.org:

[http://www.factorhuma.org/ficha.php?id\\_ficha=2684](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)

Después de su progreso en el desarrollo profesional, la herramienta de *feedback* 360º comienza a destacar en procesos de evaluación del rendimiento en muchas empresas. ¿Puede usarse como evaluación del rendimiento?

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

Traducción disponible en factorhuma.org:

[http://www.factorhuma.org/ficha.php?id\\_ficha=3118](http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=3118)

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

Hace cuatro años identificaron los rasgos del líder que triunfaba en la compañía, los midieron y desarrollaron a través del *feedback* 360º. La productividad ha aumentado anualmente.

[http://www.factorhuma.org/ficha.php?id\\_ficha=2699](http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=2699)