

### 360° FEEDBACK

El feedback de 360° es el proceso de recolecta, elaboración y comunicación de información de forma estructurada, en beneficio de la mejora y/o la evaluación de directivos, miembros de equipos y equipos completos. Se obtiene la información desde diferentes perspectivas; de los directivos, de posibles subordinados, de compañeros de trabajo próximos y de clientes internos y/o externos. También los empleados mismos evalúan su propio funcionamiento.

El feedback de 360° se aplica especialmente como instrumento de funcionamiento y/o evaluación. Sin embargo, también existen otros campos de aplicación:

- lleva a un cambio de cultura y un mejoramiento de la comunicación. El feedback de 360° crea sobre todo franqueza y fomenta la colaboración. Además estimula a la organización para “aprender”;
- es un buen instrumento para garantizar los valores y competencias fundamentales de la organización;
- obliga la empresa a definir competencias y perfiles de funcionamiento y traducirlas en actitudes y calidades visibles y medibles;
- pone énfasis en el crecimiento y el desarrollo de los empleados;
- mejora de prestaciones gracias a una mayor atención a la adquisición de las competencias requeridas por la organización.

### El feedback de 360° y la evaluación tradicional

El siguiente esquema indica las diferencias entre los sistemas de evaluación tradicionales y el feedback de 360°.

Sistema de evaluación tradicional	Feedback de 360°
I. Enfocado a la evaluación	A. Enfocado al desarrollo y al mejoramiento
II Basado principalmente en la opinión del jefe directo	B Basado en información procedente del jefe directo, del directivo mismo, de los empleados, compañeros y clientes
III. Enfocado a las prestaciones	C. Enfocado al comportamiento
IV. Basado en el pasado	D. Basado en el pasado y enfocado al futuro
V Una evaluación final “general”, resultando en decisiones	E Puntos especialmente fuertes y puntos a mejorar, resultado de unas acciones de mejora concretas
VI. Formal, una rutina en la gestión empresarial	F. Motivador, innovador
VII. Concluyente	G Valor motivador, participación activa del empleado mismo
VIII Relacionado con remuneración, entrenamiento y promoción	H Relacionado con una mejora de prestaciones, entrenamiento, desarrollo de la organización y del empleado mismo
IX. Mediante formularios de evaluación	I Mediante cuestionarios, informe de retroacción, discusión de los resultados, plan de acción concreto.

Dado que es imprescindible que el feedback de 360° se introduzca correctamente, se recomienda seguir los siguientes pasos:

## 1. Inicio

En la fase inicial se fijan los objetivos, los resultados deseados y las posibilidades de aplicación, que serán elaborados en un plan de acción para la introducción. Así mismo se tendrá que determinar la posición del feedback de 360° en el ciclo de HRM. ¿Cómo encaja en la estrategia de HRM? ¿Cómo contribuirá el feedback de 360° en alcanzar los objetivos de HRM? ¿Qué relación tiene con los otros instrumentos de HRM?

### *1.1 Desarrollo: instrumento, proceso y comunicación*

En la fase del desarrollo, la pregunta principal es: ¿En qué se centrará el feedback? Organizaciones que están intercalando valores y competencias fundamentales en la organización, encontrarán en el feedback de 360° una ayuda perfecta para este proceso de cambio, y podrán conseguir su dominio y aceptación.

Los valores y competencias fundamentales se traducirán en cuestionarios que servirán para el feedback. Se evaluará cada empleado y/o directivo por los mismos aspectos. El paso siguiente es la traducción de las descripciones formales de los puestos de trabajo y perfiles de competencias a un sistema de 360°. Lógicamente significa que cuantas más puestos de trabajo haya, más laborioso será el proceso de desarrollo.

Los cuestionarios para los informadores del feedback (formularios de información inicial) y los verdaderos formularios de feedback sirven de pauta a las entrevistas de feedback. Dichos cuestionarios pueden ser redactados de forma cuantitativa y de forma cualitativa. Los formularios cuantitativos consisten en una encuesta en la cual los informadores del feedback deben indicar en qué grado el receptor del feedback demuestra cierto comportamiento. En los formularios cualitativos, los informadores del feedback tienen que describir por ejemplo, cómo atiende el empleado a los clientes. La ventaja del cuestionario cuantitativo es que los resultados pueden ser procesados rápidamente. Sin embargo, la desventaja es que no se sabe el origen de las cifras, lo cual puede dificultar la ayuda al receptor del feedback, porque entonces la conclusión dependerá igualmente por gran parte del directivo que dirige la entrevista de feedback.

En esta fase también es importante determinar las reglas del juego del feedback de 360°. ¿Quién hace el feedback de quién? ¿Siguen en el anonimato los informadores del feedback? ¿Es obligatorio? ¿Participan todos los departamentos? ¿Se comienza con la dirección?

Así mismo se tiene que establecer la organización. ¿Quién se encarga de la organización? Piense para ello en la redacción y la distribución de los formularios, el procesamiento y el análisis del feedback, la dirección de las entrevistas y el si o no automatizar el proceso.

Además es de suma importancia la comunicación interna. No solo para concienciar a los empleados de la existencia del feedback, sino sobretodo para crear una implicación: es un instrumento del y para el empleado.

## 2. Implantación

Para la implantación definitiva del feedback de 360° se tienen que contactar con los empleados con el fin de nombrar los informadores del feedback, cuatro a siete por persona. A continuación se reparten los cuestionarios y se planifican las entrevistas. Con el fin de aumentar la aceptación, suprimir factores de miedo y mejorar la calidad del feedback, se recomienda organizar una sesión de entrenamiento previa, durante la cual los empleados pueden expresar sus dudas y se entrenan en la realización del feedback.

## 3. Evaluación y mejora

La última fase consiste en la evaluación del proceso y de los resultados. Se puede hacer mediante una investigación de la felicidad de los empleados. Mediante entrevistas, un foro de discusión o un cuestionario reducido se puede investigar cómo los informadores y receptores del feedback de 360° lo hayan experimentado. Los resultados sirven a su vez de base para una profesionalización del proceso total.

La euforia respecto al instrumento de feedback de 360° no significa que no tenga puntos débiles. Los empleados ven el feedback de 360° como una amenaza. Es muy importante prestar mucha atención a la comunicación y explicar claramente y con mucha franqueza cuál es el objetivo, cuáles son las ventajas y las consecuencias para el empleado.

Asimismo, el feedback suele ser (demasiado) tolerante. Frecuentemente se debe a que la organización no está preparada para comunicarse mutuamente y para realizar el feedback. No forma parte de la cultura diaria. Asimismo, a veces a los empleados les faltan las cualidades para realizarlo correctamente.

Los "entrenamientos" pueden ayudar a mejorar la calidad del feedback. La atención y el control continuo por parte de la dirección deben llevar a que el feedback sea una práctica diaria en vez de una situación de "una vez al año".

El feedback de 360° no es un instrumento independiente, sino que forma parte de un proceso que finalmente llevará al desarrollo de los empleados y una mejora de las prestaciones de la organización.

### Finalmente

Si se introduce correctamente, el feedback de 360° es un instrumento para poner los objetivos de la organización en la misma línea que los de sus empleados individuales. Los resultados del esfuerzo serán:

- un enfoque y objetivos comunes de la organización y de los empleados;
- claridad en cuanto al funcionamiento de los empleados y como consecuencia un aumento del carácter justo de las recompensas;
- transparencia en la orientación del desarrollo de los empleados;
- una cultura abierta;
- colectividad. La franqueza sobre los objetivos, los resultados y el apoyo correspondiente (coaching), transforma el desarrollo y crecimiento de cada uno en una responsabilidad colectiva;
- satisfacción y felicidad. Habrá más felicidad en el trabajo porque los empleados tienen un objetivo claro a alcanzar en y con su trabajo;



- lealtad de los empleados. Los empleados se mostrarán más leales a medida que aumente la felicidad en el trabajo;
- lealtad de los clientes. Los clientes se mostrarán más leales, por lo cual los resultados empresariales aumentarán.