

Efectos secundarios de primera del 360° feedback: eficacia y rentabilidad

¿Cómo se saca el máximo rendimiento al proceso de evaluación feedback 360° para contribuir a la rentabilidad de la empresa?

En varias empresas, &Samhoud ha liderado o está actualmente implementando una evaluación 360 grados feedback a gran escala, involucrando a toda la plantilla en el proceso como evaluados y como dadores de feedback. Algunas ejemplos son la aseguradora Interpolis (5.000 evaluados), B:SM (1.100 evaluados), RaboBank (1.250 evaluados) o SwissLife (650 evaluados). Basándose en su experiencia, &Samhoud propone en este artículo algunos factores importantes para sacar el máximo rendimiento a la evaluación 360°.

Efectos secundarios de primera

Si entre el consultor y el cliente existe una buena sinergia y ambos están plenamente involucrados en el proyecto, los efectos secundarios son realmente de primera e influirán directamente en la eficacia y el rendimiento de la empresa. Estos *efectos secundarios de primera* de un proceso de 360 grados feedback son:

- Se descubre cuáles de las competencias genéricas o específicas se tienen que desarrollar para ser más eficaces y rentables como empresa
- Se pone en marcha un proceso de cambio casi de forma automática desde dentro de la empresa, llevado a cabo por los propios empleados y basado en el desarrollo de las competencias genéricas y de sus propias competencias específicas.
- Se descubre qué es lo que mueve a la gente en su trabajo diario, qué obstáculos encuentran y qué saben realmente de la empresa
- Se genera una energía positiva dentro de la empresa para el cambio
- Se puede detectar a los líderes informales y el potencial dentro de la empresa
- Ayuda al desarrollo del personal por medio de formación, *coaching*, rotación o promoción de forma más eficaz (en línea con los objetivos de la empresa) y más a medida
- Reducciones en el presupuesto de formación

Así, implementando “sólo” un sistema de evaluación, se obtiene mucha información valiosa y se genera una nueva fuente de energía positiva en la empresa. Bien gestionada, esta información y esta energía positiva contribuirán directamente en el aumento de la eficacia y el rendimiento de la empresa.

¿Cómo conseguir estos efectos secundarios de primera?

1: Alinear objetivos de la empresa con los objetivos individuales

Durante los trayectos de implementación de 360° *feedback* se forma a los evaluados mediante workshops. El trabajo consiste, en primer lugar, en repasar o definir las competencias y sus comportamientos correspondientes con los propios implicados. Esta formación, y sobre todo esta discusión, es la mejor manera para conseguir una alineación total de los empleados evaluados con los objetivos de la empresa, aumentando así tanto su eficacia, como su identificación con la empresa.

2: Implicación y participación

Dar y recibir *feedback* no es fácil. En muchas empresas implica un cambio bastante radical en la cultura de la empresa. Estimular el diálogo entre grupos de empleados, mandos intermedios y directivos alrededor de la evaluación 360 en base a las competencias y los objetivos de la empresa, da a la empresa la posibilidad de romper viejas culturas, estructuras, costumbres y aptitudes. Las discusiones durante los workshops son la mejor fuente posible para saber qué piensan los empleados sobre las competencias, qué obstáculos ven ellos en cumplir con estas competencias y en conseguir los objetivos de la empresa, etc. Además, si está bien gestionado, genera un cambio desde dentro de la empresa, lo que es la mejor garantía de que los propios empleados lleven a la empresa a niveles inesperados de actividad y rendimiento.

3: Análisis a nivel personal y estratégico

Las primeras veces, después de la evaluación hay que ayudar a los evaluados a interpretar sus informes y a formular acciones de mejora para, en su plan de desarrollo profesional, poner en práctica las buenas intenciones. Todo este material se analiza individualmente y por grupo, analizando cuáles son las competencias, o temas dentro de las competencias más fuertes o más flojos en la empresa, en cada departamento, en una determinada planta, etc. Y analizar también cuáles son las acciones de mejora más mencionadas o aconsejadas.

Es evidente que, en base a este análisis, el plan de formación para el próximo año tendrá una base de necesidades reales con un alto valor práctico. Así se puede montar un plan de formación más estratégico con la máxima garantía de un "return on investment" alto.