

El Bueno, El Malo & El Feo

En muchos proyectos de evaluación 360 grados feedback surgen conflictos a mitad del camino porque no todos los empleados recibirán buenas notas o comentarios. Aunque preparas a la organización y a su gente para esta posibilidad, no se puede evitar que de golpe un bonito proyecto de desarrollo profesional de la plantilla sea cuestionado desde dentro de la empresa.

La evaluación de Juan

Juan era un manager de una multinacional española. Juan aspiraba a un ascenso importante en la empresa que le pondría a nivel de dirección. Él sabía que su evaluación era uno de los elementos vitales en la valoración de sus capacidades para liderar un departamento crucial en la empresa.

En la evaluación especialmente sus colaboradores le daban notas bastante negativas, y los comentarios sobre su estilo de liderazgo eran realmente demoledores.

Cuando Juan recibió su informe no dudó en enfrentarse con sus subordinados con los resultados en la mano, exigiendo saber quién había dicho qué cosa.

La evaluación era anónima así que él no sabía quién ha dicho cualquier cosa. Sus subordinados protestaron, basándose en el anonimato, informaron a RRHH, y el superior directo de Juan tuvo que intervenir. Era evidente que la reacción de Juan reflejaba su estilo de liderazgo y confirmaba las dudas que sus superiores ya tenían sobre sus habilidades para dirigir un departamento de importancia. Juan perdió su ascenso y un poco más tarde dejó la empresa.

El ataque del evaluado herido

Evaluados que reciben malas puntuaciones o que reciben comentarios poco favorables por parte de sus subordinados o colegas, eligen normalmente una de las siguientes formas de actuar: El Bueno, El Malo & el Feo (Clint Eastwood, Sergio Leone, 1966).

1: "El Bueno"

Los "buenos" malos aceptan los resultados e intentan mejorar a través de su Plan de Desarrollo Profesional y a través de reuniones con sus subordinados o colegas para buscar conjuntamente soluciones.

2: "El Malo"

Los "malos" malos no aceptan los resultados y se justifican diciendo que la selección de subordinados y otros dadores de feedback era incorrecta, que el cuestionario es erróneo, que las competencias también están mal definidas, que el sistema no funciona, que el trayecto no sirve, etc.

3. "El Feo"

Los "malos muy malos" hacen como los del grupo 2 pero además intentarán averiguar quién(es) de sus subordinados o colegas han hecho comentarios negativos e intentan así atacarlos. Especialmente cuando se trata de mandos que van a la búsqueda de sus subordinados críticos, la situación puede ser bastante desagradable. Eso sí, su conducta confirma que su evaluación negativa era totalmente correcta.

“El Malo & El Feo” atacarán como puedan y crearán conflictos en el ambiente laboral. Criticarán el proceso y/o van a la búsqueda de dadores de feedback de comentarios negativos. Si esto pasa, los dadores tienen que confiar en que su participación ha sido realmente anónima, también en sus comentarios escritos. Mantener el anonimato en las evaluaciones es importante, especialmente durante las primeras rondas. La Dirección tiene que dejar muy claro cuáles son las reglas del juego, apoyarlas a rajatabla y así proteger a dadores molestados.

Cuando estas cosas pasan, una organización se despierta de golpe; el proyecto era divertido hasta que llegaron los resultados...

Estos conflictos son muy positivos y casi siempre necesarios. Montar una cultura transparente, basada en el diálogo y el feedback constructivo no siempre es fácil y requiere de tiempo y madurez. Hay que romper las viejas maneras y jerarquías para poder construir y cambiar, y esto duele siempre y crea conflictos.

La implementación del 360 estaba pensada para activar a empleados para desarrollarse en base a sus competencias y generar un proceso continuo de evaluación y mejora. Esto es imposible sin recibir también información sobre los puntos débiles de cada uno. El nivel de mal ambiente es el reflejo del estado de madurez de la propia organización y sus empleados: a más conflictos, más necesidad de cambio existe en la empresa.

No se conseguirá un cambio positivo en el funcionamiento y desarrollo de los empleados, ni un ambiente laboral basado en la transparencia, el diálogo y la eficacia, sin saber neutralizar a los atacantes en el camino.