

## Cómo impulsar la estrategia de la empresa con el 360° Feedback

La evaluación 360° Feedback es una herramienta estratégica en la gestión empresarial indispensable para el desarrollo de los empleados en una dirección concreta, aquella marcada por los objetivos definidos en el plan estratégico de la empresa. En otras palabras, el 360° feedback sirve para poner a todos mirando en la misma dirección.

La medida en la que el *feedback* contribuye a la realización de la estrategia de la empresa, fortaleciendo su cultura y la eficacia de la organización, depende de la amplitud y la profundidad con la que se aproveche la implementación de esta herramienta.

En este Newsletter elaboramos los pasos a seguir para introducir la evaluación 360° Feedback como herramienta estratégica, llevando la información recaudada a nivel individual (el informe individual) a nivel de grupo, departamento o empresa (la suma de los informes individuales).

Este modelo está basado en nuestra amplia experiencia como especialistas en la implementación del 360° Feedback en numerosas empresas en España y Europa.

### Los 7 pasos básicos

En muchas empresas el 360 se usa únicamente para la evaluación de empleados en base a sus competencias: evaluación, entrevista y plan de desarrollo profesional.

Eso está muy bien, pero se puede conseguir mucho más:

- La implicación de los propios evaluados y los numerosos dadores de feedback en la preparación y explicación del proceso puede servir como motor de un cambio cultural profundo. Probablemente no existe ninguna otra herramienta mejor para explicar y hacer sentir a los empleados cuáles son los objetivos y la estrategia de la empresa, y hacerles ver y realmente entender cuál es su propio papel en su realización.
- Agrupando los informes individuales a nivel de grupo de directivos, departamento u empresa se puede conseguir una radiografía de los puntos fuertes y débiles de estos conjuntos en relación a los objetivos y estrategia empresarial. El resultado siempre resulta ser impactante y de un valor estratégico muy elevado.

La implementación del 360° Feedback con estos objetivos estratégicos consta de 7 pasos básicos que pasamos a detallar brevemente a continuación:

#### 1) La definición de las competencias (*implicación y definición*)

La correcta definición de las competencias es primordial. Implicar a los Directivos en este proceso asegura su pleno compromiso con el proyecto del 360° Feedback y les obliga a pensar sobre el futuro de la empresa y su propio papel en ella. En una empresa con actividades dispersas, el 360° Feedback puede ser un factor “unificador” importante para construir una cultura común y con objetivos compartidos.

## **2) Workshops: “Cómo dar y recibir *feedback*, y por qué” (formación)**

Practicar *in situ*, tanto con los evaluadores como con los evaluados crea confianza (anonimato, privacidad de datos) y genera interés en el proyecto 360° Feedback. Los participantes aprenden así de forma muy clara por qué se han definido justamente estas competencias y cuál es el objetivo del proyecto en relación a los objetivos y estrategia de la empresa, y verán que sus aportaciones son importantes tanto a nivel individual que a nivel de empresa.

## **3) ¿Cómo traducir un informe del 360° Feedback en un Plan de Desarrollo Profesional? (Coaching individual)**

Después de la evaluación es importante ayudar a los evaluados a interpretar los resultados de su evaluación de forma constructiva. Es primordial prestar atención especial a los que reciben un *feedback* negativo. Es sobre todo importante en el caso de que sea la primera vez que se lleva a cabo un proyecto de estas características.

## **4) Análisis estratégico del proyecto y sus resultados para la formación de los empleados o para el Plan de formación (Análisis a nivel de grupo)**

En base a los *rankings* de competencias y preguntas podemos detectar cuáles son los puntos fuertes y las competencias que requieren una mejora urgente a **nivel de grupo** (de directivos, managers, empleados, departamentos, etc.). Los resultados son como una radiografía de las competencias de un grupo de empleados en concreto. Estos *rankings* y la información recaudada durante las entrevistas individuales nos permiten ofrecer formación a medida al conjunto de directivos, por departamento, equipo y a nivel individual.

## **5) Workshop de análisis de resultados para directivos (Reflexión)**

Es importante dar *feedback* sobre el proceso a todos los implicados. Relacionando los resultados a nivel de grupo con los objetivos del plan estratégico de la empresa se consigue la sensación de estar trabajando como un gran equipo en la dirección correcta.

## **6) Feedback a los dadores de *feedback* (Comunicación)**

Informar a los evaluadores sobre los resultados generales y darles las gracias por haber contribuido de forma constructiva al desarrollo de sus directivos y, en consecuencia, al desarrollo de la empresa.

## **7) Presentación para la Dirección General (Presentación estratégica)**

Esta presentación ofrece un análisis de los resultados con un enfoque más estratégico, mirando al futuro, y enlazando los resultados con los objetivos de la empresa. Presentación de los puntos fuertes y débiles de sus directivos y de la empresa y sugerencias para acciones de mejora.

## ¿Cómo transcurre el proceso de implementación en la práctica?

### Una implementación de *feedback* exitosa

El éxito de un proceso de evaluación 360° *Feedback online* depende mucho de la buena preparación de los participantes y de la comunicación alrededor del proceso de implementación. Hay que tomar decisiones sobre temas como el anonimato, el número de participantes, el objetivo de la evaluación (motivar, desarrollar o evaluar con consecuencias retributivas), el tipo de entrevista sobre los resultados, etc.

También el contenido del cuestionario tiene que ajustarse perfectamente a los diferentes niveles de complejidad y responsabilidad de mando. Los Directivos tienen que reconocerse en sus respectivos cuestionarios.

En general, la transparencia y la comunicación alrededor del proceso son fundamentales.

### La evaluación

Normalmente la evaluación se realiza *online* y de forma completamente automática. Todos los participantes recibirán un *e-mail* (o una carta) con una invitación para participar y un *link* al cuestionario que les corresponda. Unos días antes del cierre de la evaluación los evaluadores que todavía no hayan participado recibirán automáticamente varios recordatorios. Normalmente la evaluación habrá terminado en el plazo de dos semanas.

### Los resultados y su interpretación

Los resultados estarán disponibles de inmediato. Desde la página web de [BetterBeYourself](#), el responsable del proyecto en la empresa podrá imprimir los informes o enviarlos por *e-mail* a los propios evaluados y/o sus superiores. El responsable tiene acceso directo a la web de [BetterBeYourself](#) y podrá seguir el desarrollo de las evaluaciones en todo momento. Por razones de confidencialidad no tendrá acceso a las opiniones individuales de los participantes.

### ¿Qué hacer con los resultados?

Normalmente el evaluado se reúne con su superior directo para hablar sobre los resultados, para estudiar sus puntos fuertes y sus puntos de mejora. El objetivo es la definición de un Plan de Desarrollo Profesional (PDP) para el próximo año. Especialmente importante es aprender a interpretar bien los resultados y aprender a formular un PDP realista, concreto, medible y ambicioso (los criterios SMART). Para conseguirlo realizamos Workshops de apoyo en base a los resultados de la evaluación para el conjunto de Managers, así como individualmente para los managers interesados en forma de *coaching* personal.

El *coaching* individual consiste en:

- un análisis del informe de los resultados del Feedback 360°
- una entrevista en profundidad sobre posibilidades y/o obstáculos para mejorar
- la definición del PDP

### **Análisis y Evaluación final**

Después de esta primera ronda de acciones sobre los resultados del 360° Feedback se analiza y evalúa todo el proceso.

Este análisis no sólo es importante desde el punto de vista de los individuos, sino que también nos puede enseñar mucho sobre la organización y aportar información muy útil para la estrategia de la empresa. Este análisis proporciona respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Qué competencias reciben las puntuaciones más bajas?
- ¿Destacan los Directivos favorablemente en algunas competencias o temas, y sin embargo existen otras en las que la puntuación es menos favorable?
- ¿Las competencias fuertes de los Directivos coinciden con las competencias más importantes según el plan estratégico de la empresa?
- ¿Existen diferencias en competencias fuertes y débiles entre niveles de mando o entre las diferentes partes de la empresa?
- ¿Qué consecuencias puede tener estos resultados y qué podemos hacer para mejorar esta situación y mejorar así la eficacia de la organización?

### **Una Prueba online gratis**

El modelo de trabajo que presentamos en este Newsletter lo estamos implementando y lo hemos implementado en muchas y variadas empresas en España, Holanda, Alemania y otros países europeos.

Si estás interesado en obtener más información o incluso te gustaría poder probar la herramienta on line totalmente gratis y sin compromiso, envíanos un email a la siguiente dirección: [info@betterbeyourself.es](mailto:info@betterbeyourself.es), y atenderemos tu petición a la mayor brevedad posible.