Liderazgo: evaluación multifuente Feedback 360º

¿Qué es?

Es una herramienta estratégica de desarrollo de competencias de las personas, basada en la percepción de su aplicación desde diversas fuentes de observación.

A diferencia de la evaluación de desempeño tradicional que la realiza una única persona, generalmente el supervisor del evaluado, el Feedbak 360º, es una evaluación multifuente donde las personas que responden al cuestionario de evaluación, representan el entorno completo de relaciones con quienes el evaluado tiene contacto en su trabajo diario: superiores jerárquicos, compañeros de la misma jerarquía, colaboradores de menor jerarquía y el propio evaluado.

Esta herramienta no conviene vincularla a sistemas de retribución variable ni utilizarse para evaluar el rendimiento laboral, el cual precisa de otros instrumentos más objetivos. Como señala J. Noguera "*la definición de realidad en la que se basa la técnica de 360º es esencialmente fenomenológica: las percepciones de las personas orientan su rendimiento en el trabajo*".

¿Para qué sirve?

1. Fortalece la cultura participativa, generando condiciones para un dialogo abierto y sincero entre los miembros de la Organización

2. Aportar un mayor conocimiento ínter subjetivo, sobre la percepción del entorno, en relación a las propias competencias profesionales

3. Desarrollar las competencias y el rendimiento de personas clave de la Organización, potenciando la implicación en su evolución profesional

4. Alinear el estilo de liderazgo con la Estrategia de la Organización

Explicación

Conocer que piensan los demás de uno mismo es importante porque nos permite entender mejor su conducta y reflexionar sobre la nuestra.

Ref. Informe cuestionario Thomas 2012

El proceso F360º debe ser organizado, sencillo, rápido y confidencial. Se puede desarrollar a través de una secuencia de diez actividades:

1. Analizar las condiciones previas de aplicación F360º

2. Planificar el programa

3. Diseñar y validar el cuestionario F360º de la Organización

4. Comunicar el programa

5. Seleccionar participantes y observadores

6. Formar a participantes, observadores y retroalimentadores

7. Recoger opiniones de los observadores

8. Procesar datos y preparar informes

9. Realizar entrevistas para acordar y aplicar mejoras

10. Seguimiento de los avances

Pasamos a describirlas a continuación

1.- ANALIZAR LAS CONDICIONES PREVIAS DE APLICACIÓN

Es preciso recordar que algunos factores de la Organización condicionan la viabilidad de un programa F-360º, como por ejemplo el tamaño de la Organización, la cultura, la responsabilidad ética, el clima laboral, la estabilidad de la Organización, el compromiso de la Dirección y la aceptación de las personas.

-TAMAÑO: No es conveniente aplicarlo en organizaciones muy pequeñas que puedan tener dificultades para disponer de suficientes respuestas, pues la subjetividad y la falta de confidencialidad ponen en peligro su validez.

- CULTURA: Como señalan Mario H. Vogel y Victoria Schvartzman, "las organizaciones tienen diferentes culturas. Las culturas abiertas suelen permitir mejor la aplicación del F-360º, mientras que las culturas con alta autoridad y control presentan más dificultades.". Si la competitividad interna es elevada también es contraproducente su aplicación.

- ÉTICA: Otro aspecto importante es el marco de responsabilidad ética en el que se debe desarrollar el programa F-360º, fundamentalmente en lo relativo a la confidencialidad, ética, respeto y orientación constructiva a lo largo de todo el proceso, dado que se manejan valoraciones subjetivas sobre información relativa a competencias de personas concretas.

- CLIMA LABORAL: Si se está en un momento de cambio o el clima laboral no es bueno y/o no existe suficiente confianza y cooperación ente las personas que trabajan en la Organización, se podrían instrumentalizar las aportaciones, tanto en sentido negativo como falsamente positivo invalidando el sentido del informe y, por tanto, del programa F-360º..

- ESTABILIDAD: Durante un proceso de cambio, negociación o reestructuración es preferible no iniciar el proyecto por el peligro que puede suponer su instrumentalización por parte de las partes implicadas.

- COMPROMISO DIRECTIVO: Es fundamental el compromiso de la Dirección para clarificar los objetivos, movilizar la organización,

garantizar la confidencialidad e implicarse en la valoración de los resultados y toma de decisiones que faciliten el desarrollo profesional de las personas implicadas.

- ACEPTACIÓN: Para evitar suspicacias reales o imaginarias es conveniente pactar su aplicación con los representantes laborales, al igual que en cualquier otro programa que afecte a colectivos laborales.

2.- PLANIFICAR EL PROGRAMA FEEDBACK 360º

Establecer objetivos, actuaciones, recursos, responsabilidades, participantes, plazos y revisiones. Valorar si es conveniente la realización una experiencia piloto con las personas más integradas.

Planificar el inicio del programa y la periodicidad del seguimiento con el fin de valorar la evolución en la mejora de las competencias de los participantes. El programa se suele repetir en periodos de 12 a 18 meses.

3.- DISEÑAR Y VALIDAR EL CUESTIONARIO F360º DE LA ORGANIZACIÓN

La aplicación más habitual del F360º se apoya en la construcción de un cuestionario que:

-En primer lugar hay que seleccionar y validar las competencias relevantes de los puestos de trabajo que se van a evaluar (conocimientos, habilidades, actitudes). No se hace referencia al carácter ni a las aptitudes de las personas.

-Su diseño se lleva a cabo con la participación de la Dirección, pues las preguntas deben estar alineadas con la Estrategia, Misión, Visión, Valores, Políticas y Cultura, siempre relacionadas con las áreas clave de la Estrategia de la Organización, siendo siempre relevantes para el éxito de la Organización. Hay consultoras que adaptan cuestionarios predeterminados a las necesidades de la Organización.

-El cuestionario suele estar compuesto por un número determinado de bloques, cada uno de los cuales evalúa una competencia específica del puesto (liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, autocrítica, etc.) mediante una serie preguntas relacionadas con ellas. Con ello se determina el perfil de competencias del puesto. También pueden existir algunos bloques con competencias genéricas propias de la Organización.

-Las preguntas están redactadas como descripciones de conductas observables, sin referencias a opiniones o juicios de valor de los evaluadores. Su redacción debe incluir términos positivos, precedidas de un verbo de acción, evitar el uso de frases combinadas con conjunciones gramaticales (ej. y, o, pero.), hacer referencia a una sola competencia y describir situaciones que afectan a una persona, no al contexto genérico.

-Normalmente se presenta en forma de escala de frecuencia (ej. nunca, casi nunca, a veces, bastantes veces, casi siempre, siempre, no sabe), a veces vinculada a una escala numérica, por ejemplo:

5 = muestra el comportamiento siempre

4 = lo muestra a menudo

3 = lo muestra de modo ocasional (quizás muestra ese comportamiento con frecuencia en una situación determinada pero, en general, lo muestra de modo ocasional)

2 = casi nunca lo muestra

1 = no lo muestra nunca

n = no ha tenido la oportunidad de mostrarlo o no lo sé

En algunos cuestionarios existe un espacio final abierto a sugerencias de mejora.

-Deben estar claros los aspectos formales propios de cualquier cuestionario como la introducción, instrucciones de cumplimentación, método de análisis, formatos de presentación de preguntas y resultados.

-Debe contar con unos valores estadísticos de validez y fiabilidad contrastados. Para ello se suele realizar una prueba piloto que filtre las preguntas confusas o repetidas y perfilando los criterios estadísticos pertinentes.

-Es conveniente contar con tecnología de la información para agilizar el proceso.

4.- COMUNICAR EL PROGRAMA F360º

Antes de iniciar la recogida de opiniones del Feedback 360º hay que generar una confianza real y creíble en las personas implicadas y para ello es necesario llevar a cabo algunas actividades preparatorias como:

-Señalar el interés y compromiso de la Dirección con el proyecto F360º

-Explicar los objetivos, la dinámica, los plazos y los recursos a utilizar

-Explicar las condiciones de tratamiento de la información: uso, confidencialidad, seguridad, etc

-Explicar los criterios de selección de coordinadores del proyecto, participantes y observadores

-Informar sobre la cumplimentación del cuestionario

-Informar sobre la metodología de cálculo de resultados

-Solicitar a los evaluadores que colaboren contestando los cuestionarios con sinceridad.

5.- SELECCIONAR PARTICIPANTES Y OBSERVADORES

Se denominan participantes a las personas evaluadas y observadores a las que aportan información.

El feedback 360 no se suele aplicar a todos los trabajadores de la Organización. Se suele aplicar, por ejemplo, a nivel directivo medio y alto o también para profesionales que interactúan con los clientes.

El feedback se suele recabar, al menos de cuatro fuentes del entorno de la persona evaluada: superiores, compañeros de la misma jerarquía, colaboradores de menor jerarquía y el propio evaluado. Es el llamado feedback 360 circular.

Como cita OCITIES, "la selección de los observadores es importante, porque la aceptación de la información dependerá de la credibilidad de las fuentes".

Lévy-Leboyer (2000) señala que la propia persona evaluada pueda elegir a sus observadores, teniendo en cuenta ciertos criterios metodológicos, pero también pueden asignarse aleatoriamente entre las personas que tienen una relación laboral habitual con el participante.

Si se contempla la opción de añadir otros grupos como clientes externos o proveedores clave se denomina feedback 360º esférico.

Al elegir a los observadores que van a contestar el cuestionario es importante que sean, al menos, cuatro de cada uno de los grupos de opinión, con el fin de preservar la confidencialidad y obtener una visión ínter subjetiva más completa en el informe final.

Es conveniente realizar un estudio piloto inicial con personas bien integradas en la Organización, que tienen un talante positivo, que pueden aportar ideas a la primea experiencia y generar confianza en los demás candidatos a participar.

6.- FORMAR A OBSERVADORES, PARTICIPANTES Y RETROALIMENTADORES

Mostrar a los observadores el cuestionario de evaluación y los criterios de interpretación y puntuación con el fin de garantizar la máxima validez en sus aportaciones. Realizar la misma operación con los participantes con el fin de asegurar la comprensión de cada paso.

Reforzar la capacitación de los retroalimentadores para asegurar la eficacia de las sesiones personales y de los planes de mejora profesional.

7.- RECOGER OPINIONES DE LOS OBSERVADORES

En la valoración del F360º se supone que el observador, conoce los principales resultados que debe lograr el participante, así como sus conductas habituales de trabajo por lo que, para otorgar una puntuación, reflexiona sobre ¿Qué nivel de competencia creo que muestra en las conductas que he observado, en relación al logro de sus objetivos?

Al ser anónimo y confidencial, los observadores pueden cumplimentar el cuestionario con mayor sinceridad y reflejar su verdadera opinión de las conductas del participante

8.- PROCESAR LOS DATOS Y PREPARAR LOS INFORMES

El informe muestra los puntos fuertes y áreas de mejora vinculadas a las conductas y competencias evaluadas.

En el informe se identifican las fuentes de valoración, por segmentos de observadores, no por personas. Como señalan R. Bisquerra y col. "en general consiste en poner sobre un mismo eje de coordenadas las gráficas que resumen las valoraciones de las diferentes fuentes de información recabada"

El informe es personalizado y pretende ayudar a que la persona evaluada tome conciencia de aspectos que su entorno valora y de otros aspectos que su entorno considera que es preciso que mejore. Se puede comparar, por ejemplo, con niveles de referencia de la propia Organización o de otras organizaciones.

También se puede generar un informe global de todo el colectivo participante en función del valor de cada competencia.

9.- REALIZAR ENTREVISTAS PARA ACORDAR Y APLICAR MEJORAS

En primer lugar, los resultados se transmiten a los participantes en exclusiva. Estos analizan el informe como una aportación crítica constructiva.

Generalmente observan las diferencias entre las competencias que los participantes deberían tener, desde el punto de vista de la Organización (ideal de perfil), las que ellos mismos creen tener (perfil real auto percibido) y la forma en que esas competencias son percibidas por los demás (perfil real socio percibido).

Una vez realizada esta reflexión personal se prepara la entrevista personal. La mayor aportación del proceso F-360º se encuentra en esta entrevista que realiza el participante con su superior directo y que supone el punto de partida de un proceso de cambio.

En un contexto de escucha, comunicación y aprendizaje, conversan con el fin de interpretar correctamente el informe y acordar acciones de mejora alineadas con los objetivos estratégicos de la Organización. No se valora a las personas sino que se analizan hechos observados y competencias específicas.

Como comenta Enrique Cerón, "las competencias se entienden los comportamientos observables y habituales que conducen al éxito de una tarea o función. Al no tratarse de rasgos de personalidad, ni conocimientos aislados, estas se puede mejorar a través de la práctica".

Las acciones de mejora de las competencias deben ser pocas y muy concretas, conformando un Plan de Desarrollo de Competencias Profesionales que debe iniciarse en un plazo rápido de tiempo (por ejemplo 15 días).

Como inciden Mario H. Vogel y Victoria Schvartzman, "La habilidad para dar retroalimentación es de gran importancia. El éxito del proceso de 360º depende, en gran medida, de la efectividad para llevar a cabo este paso..... con habilidad para llevar a cabo críticas

constructivas .....y retroalimentación positiva".

También en Hominem se señala que "el grado de eficacia de esta herramienta se sustenta en la información que se debe facilitar a los participantes. La más importante es explicar el objetivo que se persigue: mejorar y, en ningún caso, castigar o premiar. Con esta declaración de intenciones, podemos ganar la confianza de los implicados y la confianza que, junto con la transparencia (información), se consideran la base de cualquier proceso de mejora".

En el blog de Edgar Talavera se pueden ver algunos consejos para sesión de retroalimentación http://edgar360rh.wordpress.com/2012/04/26/dar-feedback-en-7-pasos/

En el blog de BetterBeYourself se pueden ver algunos comentarios sobre las reacciones ante resultados de F360º

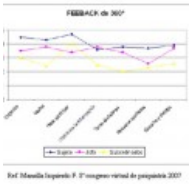
http://feedbackysatisfaccion.wordpress.com/category/%E2%80%A2360%C2%BA-feedback/ También se pueden valorar acciones de mejora colectivas, en función del valor de las competencias en el grupo participante.

10.- REALIZAR SEGUIMIENTO Y AJUSTE DE LOS AVANCES

Evaluar periódicamente los objetivos cumplidos y redefinir, si es necesario, los objetivos y las mejoras relacionadas.

Valorar la eficacia del proyecto F360º, analizar otras experiencias externas y decidir la mejor adaptación para su continuidad.

Si quiere conocer otros conceptos de gestión, puede acceder a la plataforma abierta y gratuita http://sugestion.quned.es/ que es un proyecto de Responsabilidad Social Intelectual de la Cátedra de Calidad de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) compartido con los profesionales que han redactado las fichas.



Ejemplos prácticos

Se pueden ver algunos ejemplos disponibles en Internet en el momento de redacción de esta ficha. Las fuentes de origen pueden restringir su acceso o modificar los contenidos originales.

Competencias	Clasificación 1 = Más importante | 9 = Menos importante					Puntuación 7 = Alta 1 = Baja
	Uno mismo	Director	Compañero	Equipo	Promedio	
Influencia	1	4	1	1	1,8	4,3
Comunicación	2	1	7	6	4,0	4,2
Conocimiento estratégico	5	6	3	4	5,0	4,9
Impacto	6	3	9	2	5,1	4,9
Visión	9	7	2	2	5,1	4,3
Resolución de problemas	7	2	3	7	5,3	3,7
Organización	4	5	8	7	6,1	4,8
Iniciativa	8	8	3	4	6,3	3,5
Trabajo en equipo	3	9	3	9	6,4	4,1

Ref. Ejemplo en cuestionario Thomas 2011

-Ej. Ejemplo de informe F360 (ref. Thomas International)

https://www.thomas.co/sites/default/files/thomas-files/2022-07/360-ES.pdf -Ej. Formato procedimiento de evaluación F360 (ref. elclan)

http://es.scribd.com/doc/3329830/Formato-de-Evaluacion-360 -Ej. imágenes de gráficos de Checkpoint 360 (ref. HR Metrics)

https://hrmetricsonline.com/wp-content/uploads/2021/05/Informe-Personal-CheckPoint-360.pdf -Ej. Herramientas de feedback 360 (ref. Wearedrew, 2022)

https://blog.wearedrew.co/surveysparrow/las-10-mejores-herramientas-de-feedback-360-para-usar-en-2022 -Ejemplo de preguntas

previas a la encuesta de Feedback 360 (ref. Universidad de Comillas, 2014)

https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/302/retrieve -Ejemplo de formato de evaluación de feedback 360 (ref. Hubspot)

https://blog.hubspot.es/service/evaluacion-360

Aplicaciones y soportes frecuentes

REDER	Algunas Aplicaciones	Algunos Soportes Observables
R	Establecer los resultados a conseguir con el programa F-360º	Proyecto F-360º con objetivos
E	Definir el planteamiento y organizar su aplicación	Programa Feedback 360º Tabla de competencias genéricas y específicas Listas de participantes, observadores y retroalimentadores
D	Recoger información de los observadores	Cuestionario F-360º
E	Integrar resultados individuales y globales	Informe general Informes personalizados
R	Acordar mejoras de competencias alineadas con la Estrategia	Calendario de sesiones de retroalimentación Plan de mejora profesional

Cuestiones clave para autoevaluar Puede realizar un chequeo de un programa de liderazgo multifuente. Máximo 110 puntos

¿Son adecuadas las condiciones previas de aplicación de la Organización?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se han planificado objetivos, actuaciones, recursos, responsabilidades, participantes, plazos y revisiones?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se dispone de un cuestionario adecuado de competencias de liderazgo?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se ha comunicado y generado confianza en las personas implicadas?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se han seleccionado los participantes y observadores suficientes para el desarrollo del programa?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Los participantes, observadores y retroalimentadotes tienen la formación necesaria?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se han recogido todas las opiniones de los observadores de forma confidencial?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se han procesado correctamente los datos?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Los informes incluyen toda la información relevante y personalizada?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se han llevado a cabo entrevistas personales para la formalización de mejoras en las competencias?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
¿Se ha garantizado la puesta en marcha y seguimiento de las mejoras en las competencias de cada líder?	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Información adicional del autor

Ayuntamiento de Tudela	Autor: Miriam Mendoza Jiménez	Cargo: Técnico Superior de Recursos Humanos
	Empresa/organización: Ayuntamiento de TudelaBP	
	Actividad: Administración Local	Contacto: www.tudela.es