

## La evaluación de 360 grados o Múltiples fuentes de retroalimentación. ¿Moda o Sistema efectivo?

He tenido la oportunidad de escuchar a muchos especialistas recomendando uno u otro sistema de desempeño en función de las necesidades emergentes de cada organización

...Muchos lo hacían como si fueran “recetas mágicas” que brindarían “la solución” a innumerables problemas de gestión y cultura organizacional... Esto disparó algunas inquietudes acerca de una de las metodologías que está “más de moda”...la evaluación de 360 grados... Realmente no sé si es furor o moda..., como ha sucedido en otras ocasiones, importamos modelos o herramientas sin medir el impacto de la implementación...sin embargo, si se quiere abordar el tema de este tipo de evaluación es imprescindible hablar de un concepto clave, “el de competencias”...

...Quiero compartir mis reflexiones acerca de que si “dichas recetas” serían viables y validas en un contexto tan cambiante como el que tenemos en la actualidad y establecer “seudos” pasos lógicos que se deberían respetar para una correcta implementación



### Punto de partida - ¿De que se trata el sistema?

...Los libros nos dicen que es un proceso integrado de Recursos Humanos que mejora el proceso de retroalimentación y la toma de decisiones para el beneficio tanto de las personas como de la organización...es lo que comúnmente se define como un proceso para proveer a los individuos, generalmente gerentes, un feedback anónimo de sus pares, superiores y (a veces) clientes, quienes están en una posición de honesta observación y evaluación de su desempeño....ahora bien, hay que tener en cuenta cuales fueron los factores determinantes para adoptar dicho sistema...

### Factores y más factores. ¿Es tiempo del TQM?

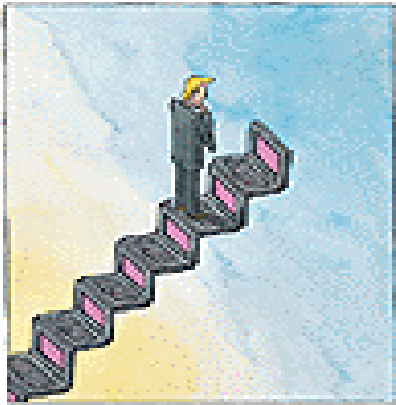
...lo primero que emerge es que existe o existió una insatisfacción con los procesos existentes y por ende la necesidad de alinear a las personas con los cambios de estrategias, metas, valores y objetivos organizacionales. Esto traería aparejado el hecho de poner énfasis en el desarrollo personal y en la carrera del empleado.

También otro factor determinante es el de los cambios en los procesos de trabajo, equipo y/o cambio estructural (Por ejemplo...estructura matricial) para poner énfasis al concepto de “cliente”...esto permitiría incrementar la participación y el desarrollo.

Ahora bien, una vez asentada esta nueva herramienta, la misma tiende a la implementación de un sistema integral de Calidad (Total Quality Management), apuntando a un cambio tanto en la manera de pensar como en la cultura organizacional.

### Las claves para “el 360”...

...Entonces mi primera reflexión apunta a que hoy nos toca competir en mercados altamente globalizados, donde las tareas ocurren más allá de la vista del supervisor, es por eso que esta metodología puede ser tomada como muy poderosa dentro de las herramientas del



Management, pues brindaría un feedback confiable del desempeño en este tipo de situaciones... Además como lo he mencionado anteriormente es un pilar dentro de la Gestión por Competencias, pues es una buena manera para medir y desarrollar **Competencias Genéricas y Específicas** de todos los colaboradores...

### **Problemas y fallas de implementación**

...Una segunda reflexión apunta a que muchas veces se cae en problemas por no tener muy en claro algunos de los siguientes conceptos estratégicos...

*La Visión y los valores (poco claros – o no definidos)*... traería aparejado poca focalización- direccionamiento para el logro de los objetivos y falta de alineación global del desempeño organizacional.

*Costo excesivo real y/o percibido en la implementación*...Se cuestiona el valor de la inversión y se considera discontinuar el proceso a través de otras alternativas.

*El “Management” del desempeño inefectivo y/u objetivos poco claros*...implicaría “desempeños” pobres por parte de los colaboradores. Muchas veces caeríamos en injusticias que podrían ser reales o no a la hora de evaluar...se observarían pocos o ningún cambio en las conductas...Se cuestionaría la utilidad del sistema con la clara falta de compromiso de la gerencia.

*La pérdida en la calidad de información por áreas, planes de sucesión y reemplazo*...redundaría en una mala toma de decisiones acerca de los colaboradores.

*Muchas veces ocurre evaluaciones “sobre-evaluadas”, sin diferenciar los niveles de desempeño*...El feedback no sería útil y los datos suministrados no serían exactos y/o serían de recolección muy lenta.

*Carga operativa al Supervisor (sobrecargado)*...implicaría un mal desarrollo y desempeño de los empleados.

*Pérdida de confianza en el proceso*...Los evaluadores no otorgarían un feedback honesto y los evaluadores no responderían.

*A raíz de lo antes mencionado caeríamos en un pobre desempeño del equipo*...con clientes internos y externos insatisfechos

*Y por último tendríamos una pobre evaluación de las competencias*...debido a una mala implementación de dicho modelo, la resultante sería un Conjunto de habilidades inadecuadas, pobre desarrollo de los empleados y a su vez inadecuadas decisiones sobre compensación/ promoción. Caeríamos en Reclamos por utilizar los resultados injustamente... trayendo aparejado un incremento en la exposición legal y empleados insatisfechos.

### **¿Cuándo se resolverán los problemas?**

...Una tercera reflexión apunta a que resultados obtendríamos necesariamente si se implementara correctamente.....El feedback y la evaluación estarían alineados con los valores de la empresa y las competencias...es decir que hubiese habido decisiones que apoyaron las estrategias y produciría cambios en las conductas: Aumento de la efectividad individual.

...Los supervisores tendrían mejor información sobre los empleados...esto traería aparejado mejor conducción del desempeño, por ende mejor desarrollo de los mismos. ...Cambio en el clima organizacional...debido a mejores desempeños, más fluidez en la comunicación, por ende más trabajo en equipo y cooperación.

...Se tomarían mejores y más justas decisiones...es decir, buenas decisiones hacia el personal a cargo con empleados más satisfechos y menor rotación.

...Los equipos se desarrollarían más fácilmente...con Clientes satisfechos.

## **Etapas Típicas de un proceso de implementación 360°...**

...Y por último estos debieran ser los pasos que debiéramos transitar para una correcta ejecución del proyecto, teniendo en cuenta el **Ciclo del Desempeño**...Planeamiento, Observación, Medición y Mejora de la actuación.

**Planeamiento del proyecto**...Es la parte más delicada, pues determinaremos y documentaremos las responsabilidades, los cronogramas y el producto final requerido/adaptado a la organización.

**Workshop de Revisión del Proyecto**...donde se definirán las decisiones iniciales para la implementación. Es menester que en dicha reunión se encuentren la mayoría de los responsables funcionales de cada área.

**Diseño y/o validación del instrumento de devolución**...Diseñando un adecuado instrumento de retroalimentación para el proceso de devolución.

**Plan de Comunicaciones**...Planeando un proceso de comunicación para todas las fases del proceso, con avances, definiciones y resultado final.

**Designación de los evaluadores**...Identificando a los evaluadores para proveer feedback a los evaluados.

**Entrenamiento del evaluador**...Debiendo asegurarnos que los evaluadores puedan ofrecer feedback válidos y tengan facilidad para el mismo.

**Administración propiamente dicha**...Distribuyendo y reuniendo los instrumentos del feedback de manera precisa, oportuna y efectiva.

**Procesamiento e informes de datos**... Otorgando un informe oportuno y preciso de los datos para el feedback.

**Devolución de los datos y capacitación de los evaluadores**...Asegurando un uso total y apropiado de los datos recolectado.

**Uso del feedback**...asegurando un uso adecuado del feedback consistente con los objetivos fijados por la organización

**Evaluación y seguimiento**... Determinando y documentando el logro de objetivos, haciendo modificaciones y fijando nuevas metas si fueran necesarias.

...Es bueno que recordemos que más allá de este proceso, los directivos tienen el desafío de mejorar la organización a fin de lograr esa diferenciación estratégica..."la de su gente".

**Raúl Ramos Fernández (\*)**

(\*) Se desempeña como Gerente de Consultoría - División Compensaciones y Beneficios en Quartil.com, es Lic. en Relaciones del Trabajo con un postgrado en Ingeniería de Dirección Empresaria (ODEXVI) y un MBA en Dirección de RRHH, como así también participante del Programa de Ejecutivos de RRHH de la Universidad de Michigan, dirigido por Dave Ullrich y del Programa Internacional de Management en Recursos Humanos de la Universidad de California – USA. Habiendo desarrollado su trayectoria laboral local y regional en diferentes cargos directivos en el Banco Río de La Plata SA, Minera Alumbraera LTD (Xstrata Corp.), Winstar Communications, EMC2 Corporation, Barrick Gold Corporation y Weatherford International. También habiendo brindado sus servicios de consultoría para Mercer HR Consulting y habiendo sido docente de la Licenciatura en Relaciones del Trabajo de la Universidad de Buenos Aires.