

En la medida que los sistemas de retroalimentación de 360 grados maduran, las empresas siguen encontrando dificultades para “cerrar el círculo” con esta herramienta. La popularidad de esta metodología de apreciación del desempeño ha provocado gran difusión de los mismos, sin embargo, las empresas encuentran dificultades para darle el seguimiento adecuado.

Desde su concepción hace unos 30 años, los sistemas de retroalimentación de 360 grados se han vuelto populares en las empresas, como un instrumento para diseñar planes de desarrollo para el personal, mientras su aplicación para fines de evaluación del desempeño y decisiones de compensación siguen siendo temas debatidos.

Una evaluación de 360 grados recopila información anónima de compañeros, subalternos, jefes y clientes, y luego integra toda esta información en un reporte de retroalimentación para fines de desarrollo. Estos sistemas son especialmente populares entre empresas que se preocupan mucho por el desarrollo y entrenamiento de sus recursos humanos. De hecho, según la Asociación Americana de Capacitación y Desarrollo (ASTD por sus siglas en inglés) en 1998 se estima que un 33% de las empresas líderes en materia de capacitación y desarrollo aplicaban sistemas de retroalimentación de 360 grados, comparado con un 10% en 1997.

En la actual carrera por implementar sistemas de retroalimentación de 360 grados, los expertos previenen a las empresas el evitar establecerlos de forma improvisada y apresurada, lo cual puede llevar a una mala aceptación por parte del personal y llevar a resultados inadecuados. Muchos líderes de empresa simplemente dicen “Quiero un sistema de retroalimentación de 360 grados, consíganme uno” y no es tan fácil, pues toma tiempo implementarlos.

Por otra parte, algunas empresas aplican un enfoque similar cuando se trata de aplicar los resultados de la herramienta. Obtienen el reporte, lo entregan al empleado y esperan que todo se solucione por arte de magia. El problema es que la mayoría de empleados no saben qué hacer con los resultados. Con frecuencia se pone mucho énfasis en obtener los resultados y poco esfuerzo en convertir dichos resultados en lograr cambios de comportamiento relacionados con el trabajo. Es en este lugar donde debe involucrarse la unidad de Recursos Humanos y

fungir como un facilitador para que el nivel gerencial pueda utilizar y aplicar la retroalimentación en forma práctica.

La manera ideal de implementar un sistema de retroalimentación de 360 grados es comenzar de arriba para abajo. Es importante aplicarlo a los gerentes primero, y entrenarles a ellos sobre la forma de interpretar y aplicar



los resultados hacia acciones de desarrollo, a manera que sean éstos los agentes de cambio a medida que la herramienta se filtra a los siguientes niveles de la organización.

Algunas empresas han comenzado a relacionar la retroalimentación de 360 grados con la compensación, sin embargo, esto tiene bastantes oponentes, dado que puede comprometer la confianza de los empleados, al mismo tiempo que puede disuadir a algunos compañeros de proporcionar información sincera por temor a afectar al empleado en términos de compensación. La confidencialidad es de suma importancia para obtener resultados valiosos.

En términos generales, la mayoría de expertos en la materia aconsejan a las empresas que cualquier retroalimentación relacionada con habilidades, conocimiento y comportamiento sea asociada a acciones de desarrollo profesional, dejando aquellas evaluaciones enfocadas a resultados, logros y responsabilidades como insumo para decisiones de compensación. Las empresas deben enfatizar la separación de estos dos elementos calendarizando en épocas diferentes la apreciación del desempeño y la retroalimentación de 360 grados.

La retroalimentación a veces es difícil de cuantificar, por lo que muy pocas empresas se han tomado la molestia de evaluar el verdadero impacto de los sistemas de 360 grados. **¿Entonces cómo es posible evaluar el sistema de 360 grados?** Los expertos recomiendan una encuesta de seguimiento cuidadosamente diseñada que se aplique tanto a evaluados como a evaluadores. Al igual que las encuestas de satisfacción de clientes, estos cuestionarios recopilan información de las personas que mejor pueden opinar. Por ejemplo, a un empleado que ha sido evaluado se le puede preguntar si siente que los sistemas de 360 grados contribuyen a modificar el comportamiento en el trabajo y a identificar áreas que requieren mejorarse. También se puede cuestionar cuándo y cómo se reúnen el jefe inmediato con el empleado para discutir los resultados de la retroalimentación luego de su aplicación.

Cuando la empresa *Porche Cars North America Inc.* consultó a sus empleados sobre el proceso de 360 grados, encontraron que el 88% del personal consideraba que el sistema era valioso para ellos en lo personal, 82% dijo que era valioso para la empresa y 88% dijo que ellos habían cambiado algunos comportamientos de trabajo como resultado de la retroalimentación.

Para definir qué medir y evaluar sobre la aplicación de la retroalimentación de 360 grados, los expertos sugieren preguntarse primero para qué fue diseñado el sistema, y luego evaluar si se han cumplido dichas expectativas. Básicamente, debe evaluarse si la herramienta ha permitido:

- Ayudar al personal a que estén consientes de sus fortalezas y sus debilidades.

- Lograr una mejoría en uno o más elementos de comportamiento y habilidad requeridos en el trabajo.
- Incrementar la confianza, colaboración y relaciones con compañeros, subalternos y jefes.

Es innegable el hecho que los sistemas de retroalimentación de 360 grados se han convertido en una herramienta y en una necesidad dentro de las organizaciones del presente, sin embargo, éstas por sí solas no pueden cumplir sus objetivos, dadas las diversas ramificaciones que implican su implementación. Implementar un sistema de 360 grados no es simplemente la aplicación de un cuestionario y la generación de un reporte de resultados. Es una cultura de desarrollo que debe iniciar desde la parte más alta de la organización e involucrar a todos, poniendo en práctica las recomendaciones de la herramienta, así como evaluando al mismo sistema, para garantizar que se están cumpliendo los objetivos básicos del mismo.

Tomado del artículo "A NEW ROAD: Traveling Beyond 360 Degree Evaluation" de Susan J. Wells. HR Magazine, Septiembre de 2000.

Productos y Servicios de DESISA

Desde 1988, nuestra Firma ha colaborado con empresas de todo giro de negocio proporcionando servicios de consultoría empresarial en las siguientes áreas:

- Administración de la Compensación y Remuneración Variable
- Evaluación del Desempeño en Base a Resultados
- Diagnóstico y Plan de Capacitación Basado en Competencias
- Sistema Mecanizado de Recursos Humanos
- Diagnóstico y Rediseño Organizacional
- Apreciación y Desarrollo de Competencias
- Diagnóstico de Cultura y Clima Organizacional
- Evaluación de Personal para Contratación y Promoción
- Planificación Estratégica y Cuadro de Mando Integral
- Rediseño y Mejora de Procesos



El Salvador: Col. Campestre, Ave. Víctor Manuel Mejía Lara # 10, San Salvador.
Tel.: (503) 263-9025

Costa Rica: Oficentro Ejecutivo La Sabana, edificio # 3, segundo piso, San José.
Tel: (506) 290-8174

Nicaragua: Bosques de Altamira N° 53. Distribuidora Vicky 2 cuadras arriba, 1 cuadra al Lago, Managua. Tel.: (505) 270-5254

Correo: corporativo@desisa.com

Sitio: www.desisa.com