



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

FEEDBACK 360º: TÉCNICA DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO Y DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS EN UNA EMPRESA.

Autor: Teresa Pérez Palacios
Director: Sandra Cuadrado Nicoli

Madrid
Abril, 2014



**FEEDBACK 360º: TÉCNICA DE EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO Y DESARROLLO DE
LAS COMPETENCIAS DE LAS PERSONAS EN UNA EMPRESA.**

Teresa
Pérez
Palacios

RESUMEN

A lo largo de los años el concepto de empresa ha progresado y actualmente se presta más atención al ambiente social que a los meros beneficios económicos. Por ello, se han incorporado técnicas que pretenden mejorar estas relaciones sociales, tanto formales como informales, entre las personas que forman una compañía. Una de las prácticas más utilizadas es la del Feedback 360°, que consiste en un proceso de auto descripción de las competencias de un empleado y una evaluación de su desempeño por parte de las personas con las que trabaja, concluyendo con un informe que le permita al evaluado estudiar las posibles desviaciones, corregirlas y llevar a cabo planes de acción que consigan reforzar su desarrollo profesional y personal.

El objetivo de este trabajo es analizar el grado de integración que los evaluados puedan tener sobre los resultados obtenidos del proceso y, para alcanzarlo, se llevará a cabo una investigación práctica que consistirá en analizar testimonios de empleados reales que han participado en un proceso de Feedback 360° y, con todo ello, llegar a conclusiones significativas sobre el grado de integración del personal evaluado.

Palabras clave: evaluación del desempeño, plan de acción, grado de integración.

ABSTRACT

Over the years the concept of business has evolved and, nowadays, they pay more attention to the social environment than to the mere economic benefits. Therefore, they have integrated some techniques aimed to improve both formal and informal social relationships among the people in a company. One of the practices most used is the 360-degree Feedback, which consist of a self-description of the responsibilities of an employee and an assessment of their performance done by people with whom they work, concluding with a report that enables the employee to study the possible deviations, correct them and implement action plans to strengthen their professional and personal development.

The aim of this paper is to analyze the degree of integration the employee can have on the results of the process and, to achieve it, a practical research will be carried out, highlighting testimonials from real employees who participated in a process of 360-degree Feedback and, with all this, draw meaningful conclusions about the level of integration of the personnel evaluated.

Key words: feedback, assessment of performance, action plan, degree of integration

ÍNDICE

1	Introducción	pág. 3
2	Objetivos	pág. 4
3	Propósito del método Feedback 360°	pág.5
3.1	Antecedentes	pág.5
3.2	Comportamiento Organizacional en una empresa	pág. 7
4	Implantación del método Feedback 360° en la organización	pág.10
4.1	Nuevo modelo de Feedback	pág. 10
4.2	Fases para la implantación del Feedback 360° en la empresa.	pág. 11
4.3	Desarrollo del método	pág.15
5	Forma de integración del proceso Feedback 360° según personal evaluado	pág. 20
5.1	Metodología de la investigación	pág.20
5.2	Resultados de la encuesta de la “Evaluación de la integración de resultados del proceso Feedback 360°”	pág. 22
5.3	Conclusiones de la investigación	pág. 29
6	Conclusión	pág. 34
7	Bibliografía	pág. 37
8	Anexos	pág. 39
8.1	Cuestionario sobre la Evaluación de la integración de resultados del proceso Feedback 360°.	

1 INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como principal objetivo conocer más a fondo la práctica del Feedback 360° y, en particular, la forma en la que se lleva a cabo en el ámbito empresarial. Mi propósito es plasmar la importancia de este proceso en cualquier empresa y la manera en que puede favorecer positivamente el equilibrio entre las competencias de los empleados y el resultado de la propia empresa.

De forma más concreta, la intención de conocer la eficiencia de esta práctica en el ámbito empresarial parte de la necesidad de comprender cómo una persona puede desarrollarse como tal dentro de una organización. Este desarrollo está enteramente ligado con la percepción social que nos afecta de forma diaria, no solo en la vida pública, sino también en la privada. Este concepto, que explicaré en profundidad más adelante, incide de forma directa en la manera que tiene una persona de llevar a cabo su trabajo en la empresa y de cómo logra comunicarse con el resto del personal, situándose éstos en cualquier escalón dentro de la propia pirámide jerárquica de una empresa.

Un elemento esencial que empuja a una persona a tener la capacidad de desarrollarse dentro de este ambiente, es la opinión de las personas que le rodean, que pueden dotarle de críticas constructivas para llegar a ese punto de satisfacción personal. El juicio que el resto de las personas del entorno de un individuo hacen sobre sí mismo y, en este caso, del trabajo de alguien en particular, puede afectar a la manera en que éste desarrolla su actividad y cumpla con los objetivos previamente fijados. Por ello es necesario tomar las críticas como oportunidades para mejorar el propio rendimiento de un empleado. Esta necesidad es un requisito básico de la técnica de Feedback 360°, la cual moldea las opiniones y las expresas en forma de una “evaluación”, de manera que cada persona recibe, de forma particular y anónima por parte de las personas de su entorno, un “feedback” que comunica y determina ese grado de percepción social. Una vez recibidos estos juicios, la persona evaluada los conduce, preferiblemente con ayuda de supervisores o incluso de personas externas, como los *coaches*, hacia su terreno en forma de planes de acción que buscan conseguir una mejora de sus competencias en la empresa.

2 OBJETIVOS

En resumen, el objetivo primordial del trabajo es evaluar la integración que cada persona puede llegar a tener sobre los resultados derivados de la práctica del Feedback 360°, que resumen las competencias y el grado de apreciación social. Dicha práctica, a su vez, se lleva a cabo por gente de su entorno de forma totalmente anónima y constructiva, algo que ayuda a fortalecer su eficacia.

Dentro de este objetivo general podemos destacar ciertos objetivos específicos que se centran en elementos más concretos. Estos son tres: el primero consistirá en evaluar y comparar la percepción que cada persona tiene de uno mismo, mediante la comparación de la auto descripción y la realizada por los demás y corregir estas desviaciones si conviene. El segundo objetivo específico se centra en analizar el grado de aceptación que tiene dicho instrumento por parte de los evaluados; y, por último, evaluar los cambios reales que son percibidos, derivados de dicha técnica, en actitudes y dinámicas de trabajo.

Para conseguir tanto el objetivo general como aquellos que derivan de él, se llevará a cabo una investigación por la cual se recurrirá a personas reales, empleados de una empresa en particular, que hayan participado en un proceso de Feedback 360°. Se les dotará de una encuesta que recoja aspectos relevantes para soportar el contenido del trabajo y, posteriormente, se analizarán los resultados y las conclusiones que puedan derivar del uso de esta práctica y verificar su relevancia en el desarrollo de las competencias de las personas que forman la empresa. Se buscarán perfiles de empleados que puedan sustentar las diversas conclusiones derivadas de la propia teoría y obtener resultados que nos muestren de forma clara y sencilla los aspectos más positivos de la práctica del Feedback 360° y aquellos que se deberían mejorar.

3 PROPÓSITO DEL MÉTODO FEEDBACK 360-GRADOS.

3.1 Antecedentes.

Como he mencionado en la introducción del trabajo, a continuación voy a exponer el análisis llevado a cabo sobre la práctica del Feedback 360° en la empresa. Para ello, es importante tener en cuenta que este tipo de técnicas han empezado a tener más relevancia en las organizaciones recientemente, puesto que, a lo largo de los años las empresas en general han prestado un mayor grado de atención a sus resultados económicos que a las propias personas que los hacían posibles. Por tanto, de forma rápida vamos a analizar los momentos relevantes que describen la evolución de la empresa en su entorno.

A lo largo de la historia el concepto propio de empresa ha ido evolucionando y adquiriendo diversos matices caracterizados por cada época. La empresa, como impulsor fundamental de la economía, ha cumplido diversos roles a lo largo de su recorrido hasta adquirir un significado más completo, centrándose no solo en el ámbito productivo sino también en el conjunto de personas que forman el elemento básico y la esencia de la organización.

Remontándonos a los siglos XVII y XVIII, la empresa se ha dedicado principalmente al comercio internacional, de ahí el concepto particular de empresa comercial. El objetivo y la razón principal, por tanto, de las empresas dentro de este contexto eran meramente mercantil y especulativo. A medida que se acercaban al siglo XIX, la Revolución Industrial se iba haciendo camino hasta convertirse en el impulsor de la actividad económica y, gracias a ello, se crearon las empresas industriales. Esto generó una “transformación total de los procesos productivos de la época” y el nacimiento de las primeras grandes sociedades. A partir del siglo XX dan un paso más y optan por la diferenciación entre la figura del empresario y la del dueño del capital, configurando la empresa como una unidad financiera y de decisión. En la actualidad, esta diferencia está claramente definida aunque el papel de las empresas se ha convertido en algo mucho más complejo.

Hoy en día la empresa centra sus esfuerzos no sólo en los factores de producción necesarios para la creación de sus bienes o servicios, es decir, para la creación de valor a cambio de cierto beneficio, si no que a su vez mantiene presente al entorno formado por sus principales *stakeholders* en la toma de decisión. Es decir, tiene en cuenta tanto a la producción como a las personas ¹.

En general, la empresa presenta cierto enfoque neoclásico al buscar la maximización del beneficio, objetivo que se ha mantenido a lo largo de la trayectoria histórica empresarial. Pero, a medida que ha ido evolucionando, se ha ido adaptando al entorno en el que ha operado y, más aun, en la actualidad lo considera un factor clave en su toma de decisión. De ahí un enfoque más evolucionista, de adaptación al entorno para su supervivencia. De todas formas, es necesario tener presente otra de las teorías que caracterizan a una empresa: el modelo conductista. Este enfoque se centra en la dimensión humana de la empresa, es decir, la coalición de grupos de personas que forman la empresa y hacen posible su funcionamiento ². El objetivo de esta teoría, por tanto, es mantener un equilibrio entre los distintos objetivos que presentan los individuos y el objetivo global de la empresa, generando un ambiente, no tanto de motivación, sino también de satisfacción. La valoración de la importancia del papel que mantienen los trabajadores en la empresa también fue soportada por Elton Mayo y su Escuela de las Relaciones Humanas, haciendo hincapié en la relevancia de los factores individuales en el correcto desempeño y productividad en una empresa³.

Como podemos observar a lo largo de la trayectoria que la empresa ha mantenido en la historia, ésta ha ido evolucionando en el entorno en el que se ha visto involucrada y ha ido incorporando los matices que favorecían su supervivencia en el entorno y su éxito en la economía.

¹ Jiménez, A.: *La evolución histórica del concepto de empresa*. Artículo 21 de noviembre de 2012. Disponible en: <http://www.elblogsalmon.com/historia-de-la-economia/la-evolucion-historica-del-concepto-de-empresa>. (Fecha de acceso: 01/03/2014).

² Merino de Diego, A.: *Los fundamentos teóricos de la dirección estratégica*. 2013. Publicado en Universidad Pontificia Comillas.

³ Núñez Partido, A.: *Determinantes del comportamiento laboral. Apuntes básicos para la asignatura: Comportamiento Organizacional*. 2004. Departamento de Gestión Empresarial. Publicado en Universidad Pontificia Comillas.

3.2 El Comportamiento Organizacional en una Empresa

Una vez recorrido brevemente el trayecto de la historia, se puede percibir que el enfoque más humano se ha ido desarrollando durante los años, destacando los esfuerzos más recientes; en la actualidad se ha prestado más atención a la ética social y al “cuidado” de las personas que forman parte de una empresa.

Cada vez es más importante mantener satisfechos tanto a los shareholders que aportan el capital a la sociedad, como a los stakeholders que hacen posible su funcionamiento. Por ello, cada vez hay más disciplinas que estudian la forma de mejorar la manera de motivar a los individuos de una empresa, generando un ambiente de satisfacción y comodidad, que beneficia a la compañía como resultado de una mayor y mejor productividad que a su vez da lugar a una mayor rentabilidad. Una de estas materias es el comportamiento organizacional, que estudia “el comportamiento, actitudes y desempeño humano en un entorno organizacional”⁴, de forma que hace posible entender por qué las personas se comportan de un modo determinado e identifica maneras por las cuales podría actuar con mayor efectividad. Para poder tener dicho conocimiento, la empresa tiene a su alcance diversas técnicas que facilitan el estudio de las competencias de los trabajadores; por ejemplo, la técnica del coaching, que consiste en dirigir a empleados mediante la unión de las fuerzas de acompañamiento e instrucción, que se combinan para crear un cambio en dichas personas y alcanzar el ambiente de satisfacción.

La empresa puede llevar a cabo diferentes técnicas de mayor o menor grado de complejidad, involucrando a los superiores para la evaluación de un empleado en particular, favoreciendo la comunicación y relación informal entre los propios empleados, mejorando el vínculo con grupos de trabajo...De todas formas, todas estas técnicas que involucran procesos de evaluación a personas reúnen todos los requisitos para crear una práctica en particular, la cual tendrá en cuenta a personas que vayan desde el rango superior en la jerarquía de la empresa hasta el más inferior.

⁴Aguilar, L., Keifer, K., Schmal, D.: *Training and Coaching*. Co-Active Coaching, Whithworth, Kimsey-House, Sandahl. 2007.

Por ello, a lo largo de este trabajo voy a exponer la técnica que cabe destacar porque podría ser aquella con la capacidad de involucra al mayor número de personas de diferentes rangos en la compañía y que, a su vez, se encuentra enteramente relacionada con otras prácticas utilizadas regularmente, como, por ejemplo, el coaching: consiste en la práctica del Feedback 360°. Este proceso se basa en la observación de resultados derivados de una encuesta que permite que un individuo obtenga: “una auto descripción de sus competencias, la descripción de sus competencias realizada anónimamente por otras personas que le conocen y una presentación de la información que permita tanto la comparación de estas descripciones entre sí, como son su auto descripción”⁵.

El objetivo principal de esta técnica, como afirma Claude Lévy-Leboyer (2000), consiste en “comparar la percepción que tiene el participante de sí mismo con la descripción de los demás”⁵, entendiéndolo como las posibles desviaciones procedentes de las propias opiniones y las realizadas por los demás, de forma que el empleado sea capaz, después de recibir el feedback, de hacer más efectivos su plan de trabajo y sus objetivos en la empresa y mejorar sus competencias. Gracias a ello, las personas que forman parte de la empresa tendrán la oportunidad de hacer su trabajo más satisfactorio y aspirar a un ambiente social más gratificante. Las preguntas que se formulan en los cuestionarios están relacionadas con el ambiente de la empresa, las relaciones humanas que están presentes en ésta y las fuentes de satisfacción de los individuos que la forman; y, por ello, las personas que vayan a evaluar a un empleado en particular, se centran en un proceso de observación del desempeño y la actividad llevada a cabo por dicho empleado en la empresa para poder, a continuación, evaluarlo de la forma más objetiva, constructiva y real posible.

A lo largo de nuestra vida cotidiana, tendemos a evaluar a las personas que tenemos a nuestro alrededor, llevando a cabo juicios constantes sobre distintos aspectos, como, por ejemplo, la personalidad o la conducta, algo que generalmente influye en nuestro comportamiento social.

⁵ Lévy-Leboyer, C.: *Feedback de 360°*. Ediciones Gestión 2000. Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.L.

La técnica de la Evaluación 360° traslada nuestro día a día social al ámbito profesional, de manera que los juicios realizados por otras personas se puedan llevar a cabo de forma anónima, con el fin de cumplir con el principal objetivo de adoptar la forma de críticas constructivas para la mejora de las competencias de una persona en particular. No sólo ayuda a que cada persona recapacite sobre su propio comportamiento, sino que también permite entender el comportamiento de los demás para con ellos mismos.

Por ello es tan necesario el elemento principal de la técnica: el propio feedback o retroalimentación. Con los cuestionarios y los resultados y conclusiones derivados de ellos, la persona en cuestión recibe feedback de los colaboradores y tendrá la capacidad de asentar de forma más precisa las metas previamente fijadas. Con el feedback, se pueden analizar las desviaciones entre las auto evaluaciones y las realizadas por el resto, y corregirlas; según Locke: “la fijación de los objetivos es más efectivo cuando hay feedback que muestra el progreso en relación con dicho objetivo”⁶. Para que el proceso se dé no solo por finalizado, sino también por satisfactorio, es importante recibir este feedback de forma positiva y usarlo de apoyo para la mejora del trabajo.

⁶Locke, E.: *Motivation through conscious goal setting*. 1996. Cambridge University Press, USA.

4 IMPLANTACIÓN DEL MÉTODO FEEDBACK 360° EN LA ORGANIZACIÓN.

4.1 Nuevo modelo de Feedback

El método Feedback 360° no es una técnica nueva, sino que lleva ejerciéndose varios años. Antes de ser incorporada la técnica 360°, en las empresas ya se llevaban a cabo procesos anuales de feedback que el supervisor o jefe realizaba de cada empleado, algo que se sigue manteniendo en la gran mayoría de las empresas. Se conoce como el feedback clásico y consiste en una evaluación directa hacia el subordinado que se lleva a cabo de forma anual y donde se ven reflejados los resultados obtenidos por un empleado en relación con sus competencias dentro de la empresa. Esta técnica difiere de la más moderna en que, no sólo un empleado es evaluado por su jefe, sino también por aquellas personas con las que trabaja día a día. Esta relación se puede apreciar de forma más sencilla en la imagen siguiente:

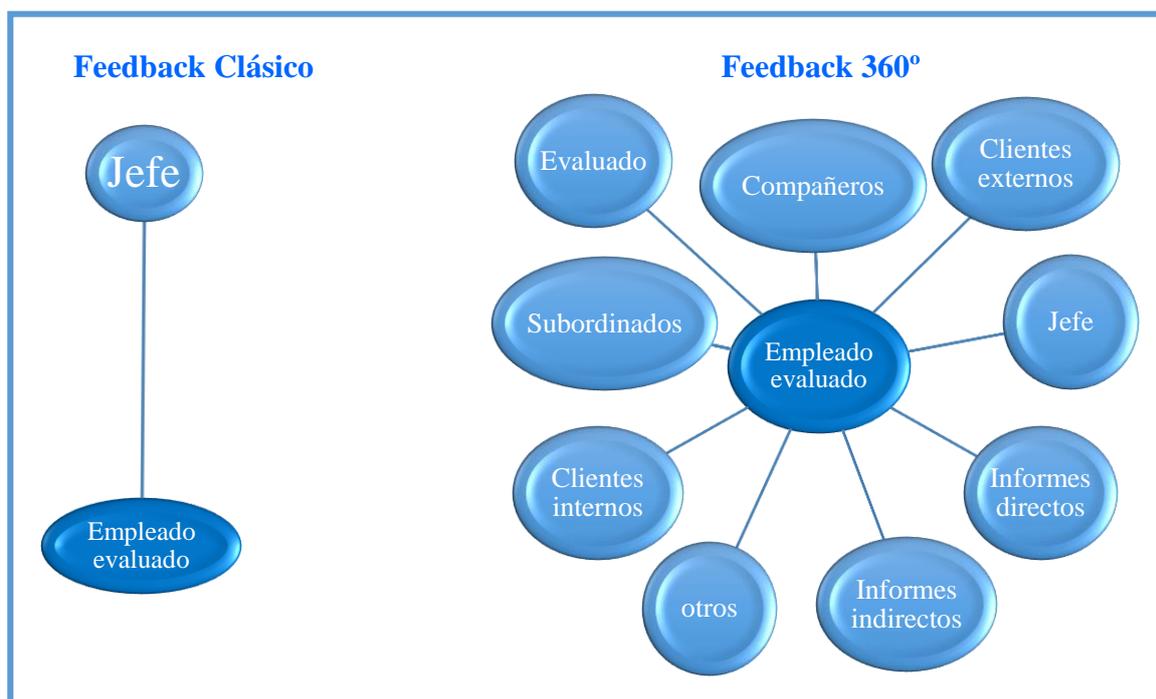


Imagen: Adaptación de la imagen de las diferencias entre el modelo Feedback Clásico y el modelo 360° ⁷.

⁷ Ilies, L., Crişan, E., Salanţă, I., Butilcă, D.: *The Use of 360-Degree Feedback Method*. Annals of the University of Oradea, Economic Science Series. 2009.

Según afirman John W. Flenor y Jeffrey Michael Prince en su artículo sobre el uso del Feedback 360° en una organización, esta técnica más moderna que la clásica permite que la información se recoja de diferentes perspectivas y, por tanto, sea más “completa, detallada y objetiva”⁸ que la obtenida por una sola fuente.

Por tanto, hago hincapié en que, con el Feedback 360° los individuos reciben una evaluación desde una gran variedad de niveles de la organización, siendo así mucho más beneficioso para el empleado. Mediante la técnica tradicional, una única persona evalúa todo el desarrollo de otro individuo, por tanto, dificulta que la información obtenida por parte de éste último sea realmente útil y objetiva y puede llegar a ser escasa para que un empleado logre alcanzar un desarrollo personal en la empresa.

Por eso, destaco una vez más, que la información proveniente de los diferentes grupos de personas que mantienen contacto con el evaluado y se comunican con él, va a ser mucho más rica, beneficiosa y realista. Además, actualmente está de moda referirse a ciertos empleados como “líderes”; un término que hace que cada vez más profesionales quieran ser mejores empleados y busquen información para conocer sus fortalezas y sus debilidades. Mediante las técnicas más tradicionales no es posible llegar a este punto de conocimiento, puesto que los superiores no suelen tratar con el trabajador en el día a día y no tendrían la capacidad, por tanto, de llegar a conclusiones con tal nivel de información. Se recurre a las técnicas más modernas puesto que, no hay mejor forma de conocer los puntos fuertes y los puntos débiles de una persona que recibiendo las opiniones transparentes que las personas que trabajan con ese individuo tengan de él.

4.2. Fases para la implantación del Feedback 360° en la empresa.

Para la implantación de la Evaluación 360° en una organización, será importante, en primer lugar, tener fijados aquellos objetivos que se quieren alcanzar mediante la técnica Feedback 360°, comunicarlos a todas las partes implicadas, y llevar a cabo la práctica de la forma más adecuada posible para garantizar su eficacia.

⁸ Fleenor, J., Prince, J.M.: *Using 360-Degree Feedback in Organizations*; Center for Creative Leadership, 1997.

Para ello, es importante llevar a cabo un proceso organizado para evitar cualquier error de cuestionario o de falta de información por parte de las personas indicadas. Debemos destacar tres principales fases para la implantación del proceso en una organización: preparación, administración y seguimiento⁹. A continuación explicaremos cada una de las fases.

❖ Preparación de los implicados en el proceso Feedback 360°.

En primer lugar, es importante la preparación de la organización y de los empleados que vayan a formar parte de este proceso. Respecto a la empresa, es necesario plasmar los objetivos que se quieren llegar a alcanzar mediante el uso de dicha técnica. El motivo por el cual se lleva a cabo puede ser variado, bien por iniciativa del empleado o superior, bien porque la empresa ha fijado unos fines que quiere obtener mediante dicha práctica, o bien por una combinación de varias personas interesadas.

Todo esto es necesario que sea transmitido a los participantes del proceso, ya que mantener informados a los componentes es imprescindible para evitar cualquier fallo. Éstos también tienen que ser “entrenados” antes de llevar a cabo el feedback. Es necesario que dispongan de toda la información sobre el proceso en sí, las variables que le afectan y los objetivos que se quieren alcanzar. También es importante tener en cuenta a la persona que va a ser evaluada, puesto que tiene que ser consiente de cómo los resultados derivados de la encuesta podrán afectar todo tipo de decisiones, como las relacionadas con ascensos o compensaciones. En ambos casos, el evaluado deberá ser capaz de integrar los resultados y utilizarlos a su favor para alcanzar un mayor rendimiento. Cabe la posibilidad de que sea duro aceptar dichos resultados, y por ello es un requisito primordial preparar a todas las partes involucradas antes de llevar a cabo el feedback 360°.

En resumen, es muy importante “conocer tanto quienes son los que deben apoyar la implantación, como quienes son los agujeros negros que pueden tratar de boicotear activa o pasivamente las iniciativas a impantar”¹⁰.

⁹ Fleenor, J., Prince, J.M.: *Using 360-Degree Feedback in Organizations*; Center for Creative Leadership, 1997.

¹⁰ Jiménez, A.: *Creando Valor a través de las Personas*. 2000. Watson Wyatt.

❖ Supervisión de la evaluación del proceso Feedback 360°.

En segundo lugar, una vez decidida la técnica más apropiada y la preparación de los participantes, se lleva a cabo la supervisión de la evaluación. Hay que tener en cuenta el número de personas que van a llevar a cabo la evaluación, donde destacamos la presencia de superiores, iguales o subordinados de la persona evaluada. Dependiendo del número se llevará a cabo una u otra técnica de recogida de información y procesamiento de resultados. Este es un aspecto a tener en cuenta, puesto que puede generar errores a la hora de administrar el feedback. Normalmente se llevan a cabo procesos estadísticos que evalúan las distintas variables y los resultados obtenidos.

Lo más importante es tener presente que el fin del feedback 360° es dotar de información relevante y útil para el empleado que lo está recibiendo y, por ello, el proceso de recogida de resultados tiene que ser capaz de presentar tanto las debilidades de la persona como sus fortalezas en forma de opiniones de las personas que trabajan con ellos día a día. Por eso es tan relevante también evaluar las desviaciones presentes entre las auto evaluaciones y las realizadas por el resto de participantes, en especial las más significativas. Estas desviaciones son capaces de mostrar información más útil para el evaluado que conocer cuáles son sus fortalezas; si la desviaciones son muy pronunciadas significa por un lado que la auto evaluación se haya realizado muy a la baja, en ese caso el individuo tiene muy poca confianza en sí mismo y en sus habilidades y sería necesario mantenerlo más motivado para que además crea más y valore más su trabajo y su desempeño en la empresa. En el caso contrario, donde la auto evaluación es superior, el empleado debería plantearse qué aspectos cree estar haciendo bien y no coincidan con la opinión del resto de participantes, y buscar el motivo del problema. En cualquier caso, normalmente sí se presentan ciertas desviaciones que es conveniente corregir y, en la mayor parte de las veces, la persona que está siendo evaluada se evalúa a sí misma más hacia la baja.

❖ Integración de los resultados por parte de los evaluados.

El último paso plantea la pregunta de ¿qué hacer después? Llevar a cabo el Feedback 360° sin la aplicación posterior de acciones que mejoren el desempeño o corrijan las desviaciones no tiene sentido.

Es importante que los evaluados recojan toda la información, tanto positiva como la negativa, y la utilicen para su propio beneficio. La empresa debería jugar un rol importante en este paso, ya que puede facilitar al empleado el llevar a cabo distintas acciones que potencialicen su desarrollo. Una de las más populares sería recurrir a expertos externos, es decir, el coaching, que puede ayudar a la persona a afrontar los resultados obtenidos del feedback y transformarlos de tal manera que beneficie su trabajo y consecución de objetivos en la empresa. Es importante que el evaluado sienta que las partes se involucran activamente en el proceso, de forma que mostraría, en cierto modo, aprecio hacia la persona y hacia la intención de que pueda mejorar en el trabajo de su día a día. En especial se ve normalmente en los superiores o partes que pueden incidir y guiar al empleado hacia este logro del desempeño.

Una vez expuestos los tres pasos más importantes para implantar de la forma más adecuada posible el proceso de Feedback 360° en una empresa, podemos destacar que los aspectos más relevantes son los siguientes. En primer lugar cada participantes involucrado en el proceso debe estar totalmente informado sobre cómo se va a llevar a cabo y los objetivos que se quieren alcanzar, previamente fijados por la empresa. Será necesario, a su vez, preparar y formar a los participantes, en especial al evaluado, que es quien va a recibir toda la dosis de información sobre sus competencias en la empresa. Y, por último, involucrar a la organización en los planes de acción que puedan surgir derivados de los resultados del proceso. Este último aspecto es muy importante y podría ser el menos considerado de los mencionados anteriormente.

Junto con las tres fases necesarias para implantar el proceso en una organización, también es importante, antes de llevar a cabo el análisis en sí, tener en cuenta las distintas áreas de la empresa que van a verse involucradas y, de un modo u otro, afectadas por dicho proceso.

Para empezar, es necesario tener presente el área intrapersonal, formado por la capacidad de uno mismo de conocer sus propias cualidades, fortalezas y debilidades para llevar a cabo la encuesta de auto evaluación, y la capacidad de integrar los resultados de otras personas. También debemos involucrar el área interpersonal, liderado por la comunicación y la empatía que cada persona debe tener con el resto de individuos que les rodean.

En este campo, es necesario que las personas involucradas desempeñen un proceso de observación sobre el evaluado para dotar de resultados que sean lo más útiles y constructivos posible. En tercer lugar, también se tiene en cuenta el área gerencial, que involucra a la empresa en su conjunto. En este caso, es importante llevar a cabo procesos de planificación y organización de las acciones que se podrán llevar a cabo tras obtener el feedback, manteniendo siempre una coherencia con la misión y los valores de la propia empresa. Es importante que, en todo momento, las acciones y tomas de decisión se conecten con los objetivos que quiere lograr la empresa, tanto en el ámbito económico como en el social. Por último, nos encontramos ante el área del entorno, más relacionado con la propia visión de la empresa, es decir, su perspectiva de negocio, y con su capacidad llevar a cabo acciones para gestionar el cambio y mantener satisfechos y motivados a sus grupos de interés.

Todas estas áreas se encuentran relacionadas entre sí y se deberían tener en cuenta a la hora de llevar a cabo el proceso de feedback. La interrelación de todas estas áreas es lo que hace de una empresa un lugar donde cada persona puede desarrollarse, tanto profesional como personalmente.

4.3 Desarrollo del Método

El desarrollo de la técnica Feedback 360° parece sencillo, pero se tiene que tener en cuenta que se asumen ciertos riesgos al llevarlo a cabo. Como hemos mencionado antes, y soportando la opinión del Profesor Pin Arboledas, “esta es la técnica que más información aporta sobre cómo somos percibidos por otros”¹¹ y ayuda a mejorar el rendimiento de un persona en la empresa (2004). Por ello, es necesario destacar algunos riesgos que el Profesor José Ramón Pin Arboledas menciona en sus citas bibliográficas del IESE sobre el artículo de Luthans y Peterson.

¹¹ Pin Arboledas, J.R.: *Comentarios bibliográficos: Utilización conjunta del feedback 360° y el coaching sistemático, de F. Luthans y S.J Peterson*. 2004. IESE. No publicado.

En primer lugar, el empleado se va a exponer a un exceso de información sobre el rendimiento que lleva a cabo en la empresa y puede surgir una dificultad para asimilarla y procesarla, que a su vez puede estar relacionado con un segundo riesgo: la conflictividad que puede surgir derivado de las evaluaciones de los otros. Un empleado puede considerar que su trabajo en la oficina es correcto y, por tanto, dependiendo de la personalidad de éste, los comentarios y críticas, en este caso, constructivas, pueden afectarle tanto de forma positiva como negativa. Si se da este último caso, puede generar conflictos con las personas que le han evaluado y producir un efecto totalmente contrario al deseado cuando se emplea esta técnica. Por tanto, estos dos riesgos pueden resumirse en un problema que deriva de forma directa de esta técnica: la capacidad de integración de los resultados del feedback por parte del evaluado. Este es uno de los matices que más relevancia tiene en este proceso, puesto que, dependiendo de este grado de integración, la técnica puede alcanzar su total eficacia o, por el contrario, puede llegar a ser totalmente inútil.

Es muy importante que las empresas tengan en cuenta a cada una de las personas que forma parte del proceso y, en especial, al evaluado, teniendo presente sus relaciones tanto formales como informales dentro de la compañía, y su propia forma de ser. Cada persona “es un mundo” y presentan distintas formas de asimilar críticas o comentarios sobre su forma de trabajar y desempeñar los resultados dentro de un ambiente social. Será, pues, necesario tener en cuenta el grado de aceptación del instrumento en sí por parte del evaluado y su forma de aplicarlo en la vida real. Por último, la empresa tiene que tener en cuenta que esta técnica, por simple que parezca, es muy compleja y se necesita una “guía para manejar esa información conflictiva”¹².

Una vez comentados los riesgos más significativos de esta práctica, debemos destacar la importancia sobre la integración de los resultados obtenidos del feedback por parte de los empleados que están siendo evaluados. En general hay dos extremos que derivan de este riesgo: bien que la persona acepte totalmente las críticas con matiz constructivo, bien que ocurra todo lo contrario.

¹² Pin Arboledas, J.R.: *Comentarios bibliográficos: Utilización conjunta del feedback 360° y el coaching sistemático*, de F. Luthans y S.J Peterson. 2004. IESE. No publicado.

El problema surge cuando se da el caso en que las críticas no son aceptadas por el evaluado y, por tanto, puede que éste no lleve a cabo ninguna acción que mejore su rendimiento o que, en el peor de los casos, le afecte de forma negativa a su relación con sus compañeros y superiores. Como he mencionado repetidamente, las personas necesitamos formar parte de un ambiente social y requerimos la aceptación por parte de las personas que nos rodean y que, de un modo u otro, nos importan. Para que una persona pueda desarrollarse plenamente en cualquier ambiente, necesita de la percepción social, la opinión que el resto de los individuos tienen de ella. Ocurre lo mismo en un entorno empresarial, puesto que no solo nos movemos por las relaciones profesionales, sino que las relaciones personales también tienen mucho peso y todo ello está enteramente relacionado. Por tanto es necesario que los empleados que están siendo evaluados acepten los comentarios y los perciban como lo que realmente son: críticas constructivas que tienen como principal objetivo ayudar al desarrollo personal y profesional de la persona en la empresa.

Es importante considerar que la práctica de Feedback 360°, según encuestas llevadas a cabo por el Centro de Liderazgo Creativo (Center for Creative Leadership), ha ido evolucionado de ser una técnica que las empresas casi desconocían en torno a 1980, hasta convertirse y expandirse en una de las más utilizadas por grandes organizaciones ¹³. En este recorrido numerosos expertos del tema han querido mostrar la eficacia de este proceso mediante procesos de investigación y estudios empíricos, facilitando el análisis sobre la utilidad que puede llegar a tener el Feedback 360° en un ambiente profesional.

Un artículo que engloba una serie de estudios llevados a cabo, en especial, en empresas británicas y estadounidenses, es el redactado por Caroline Bailey y Michelle Austin de la Universidad de Queensland, Australia. En él se redactan una serie de hipótesis que coinciden con lo que menciona el Centro de Liderazgo Creativo sobre la destacada expansión de la técnica Feedback 360°.

¹³ Center for Creative Leadership: *360-Degree Feedback Best Practices to Ensure Impact*. 2011. Disponible en: www.ccl.org (Fecha de acceso: 20/01/2014).

Estos expertos aseguran que dotar de feedback a los empleados dará lugar a una mejora en el desempeño de éstos; en especial, es considerado como “un elemento clave en el proceso de adquisición de talento, consecución de los objetivos y cambios en la conducta”¹⁴.

En este caso, se llevó a cabo un estudio en Reino Unido sobre las reacciones de 104 directivos procedentes del sector financiero sobre el sistema Feedback 360°. Tras haber llevado a cabo un análisis exhaustivo sobre las reflexiones de los distintos profesionales y haber observado las distintas desviaciones surgidas de análisis estadísticos, llega a diferentes conclusiones de las cuales sería importante destacar la relevancia de explorar a cada individuo que vaya a recibir feedback de sus compañeros y superiores. Cada persona tiene una opinión particular sobre sus propias capacidades y competencias en la empresa. Normalmente, como concluye el estudio, individuos que se sienten más seguros y confían más en sus capacidades suelen responder más positivamente ante las críticas constructivas de sus iguales, mientras que aquellos que no se sienten tan confiados, se apoyan más en las de sus superiores. Por ello es tan necesario recalcar la importancia de conocer el tipo de persona y la confianza que tiene sobre el desempeño y su función en la empresa en particular, de forma que puedan llegar a ser capaces de entender y manejar la reacción que puedan tener del feedback proveniente de distintas fuentes. Cada empleado, dependiendo no solo de lo dicho anteriormente, sino también de otras características propias de la persona, como su personalidad y su carácter, tendrá distintas reacciones a las críticas, aunque éstas se consideren constructivas; y, por ello, el estudio previo de la persona en cuestión es aconsejable y puede evitar numerosas situaciones conflictivas.

Hay estudios, por tanto, que han demostrado la utilidad de la práctica Feedback 360° en la vida real, puesto que la teoría en muchas ocasiones puede variar de la práctica en sí. A su vez, hay otros expertos que afirman que esta práctica, aunque en ciertos casos sea útil, no es eficaz.

¹⁴ Bailey, C. y Austin, M. : *360 Degree Feedback and Developmental Outcomes: The Role of Feedback Characteristics, Self-Efficacy and Importance of Feedback Dimensions to Focal Managers' Current Role. Volume 14 number 1.* Marzo 2006. Queensland University of Technology: International Journal of Selection and Assessment. Blackwell Publishing Ltd.

Este es el caso de Kluger y DeNisi (1996), quienes afirman que alrededor de un tercio de las intervenciones de feedback, la media del desempeño de los destinatarios se deteriora después de haber recibido dicho feedback. Mantienen que asumir que la conducta de un empleado está regulada por unos estándares de comparación y reducción de discrepancias derivados del feedback “es demasiado simple”¹⁵.

Como podemos comprobar, no se puede afirmar con exactitud si el uso de esta práctica es totalmente eficaz para la mejora del rendimiento de un empleado en su empresa. Hay expertos que aseguran su utilidad y otros que la rechazan, ambos argumentándolo con distintos estudios y análisis. Por ello, lo más conveniente es recurrir a personas que hayan llevado a la práctica el proceso Feedback 360° en su empresa y puedan compartir la experiencia, tanto positiva como negativa sobre esta técnica. Por tanto, considero necesario la incorporación de una parte práctica en el estudio, de forma que pueda mostrarnos las distintas visiones que son posibles acerca de la evaluación realizada a 360°.

¹⁵ Kluger, A. N., y DeNisi, A.: *The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory*. 1996. Psychological Bulletin.

5 FORMA DE INTEGRACIÓN DEL PROCESO FEEDBACK 360° SEGÚN PERSONAL EVALUADO.

Una vez expuesta la parte teórica de la práctica del Feedback 360° y habiendo analizado los distintos riesgos derivados de dicho proceso, es importante evaluar su eficacia en la vida real.

Como he mencionado antes, hay numerosos expertos que han llevado a cabo estudios sobre la aplicación y efectividad dentro de un ambiente profesional y han llegado a conclusiones que pueden desviarse de lo teórico. Por ello, he querido llevar a cabo una investigación sobre la eficacia de la práctica Feedback 360° en personas reales que trabajan en empresas de distintos sectores. A partir de este análisis, tendré la capacidad de soportar todo lo explicado a lo largo del trabajo y terminar con conclusiones centradas en el objetivo principal de esta investigación.

5.1. Metodología de la investigación.

Este apartado incluye todo el desarrollo llevado a cabo para la elaboración del proceso de investigación sobre el grado de integración que las personas que han recibido el Feedback 360° puedan tener sobre la evaluación recibida en un ambiente empresarial. El principal objetivo que se quiere alcanzar con la elaboración del cuestionario es medir el grado de integración de los resultados por parte del evaluado.

La primera parte de la evaluación se centra en los aspectos más generales a conocer de la persona que responde a las preguntas en relación con el proceso Feedback 360°; estos son la empresa a la que pertenece, con el fin de ubicarlos en un ambiente profesional, y el momento en el que se llevó a cabo el proceso. Mi objetivo es plasmar una imagen general de la persona que ha recibido feedback en su empresa, es decir, tener conocimiento del lugar donde se llevó a cabo el proceso, el momento aproximado en el que se realizó y el motivo por el cual se recurrió a este proceso.

La segunda parte del cuestionario centra su atención en los resultados obtenidos por el evaluado tras el proceso de feedback.

Pretende poner a las personas que responden el cuestionario en la situación donde se enfrentan a la evaluación de los participantes del Feedback 360°. Para ello, abarca una pregunta relacionada con las posibles desviaciones que hubo al recibir la evaluación y la forma en que se afrontaron las conclusiones. Esta parte es muy importante, puesto que cada evaluado debe recapacitar sobre la forma que tiene de asumir lo que pretende ser críticas constructivas; es decir, mide el grado de integración de los resultados del proceso.

La tercera y última parte del cuestionario abarca preguntas relacionadas con la puesta en práctica de la evaluación obtenida sobre el trabajo del empleado. Presta atención a las acciones que se hayan podido llevar tras el Feedback 360° y la implicación que distintas partes que se encuentran en una posición jerárquica superior, como, por ejemplo el jefe, tuvieron sobre la implantación de dichas acciones. También involucramos la participación del departamento de recursos humanos o de agentes externos, en particular de *coaches*, que pueden favorecer la implementación de distintas actividades para mejorar el desarrollo del trabajador. En general, recoge los aspectos relacionados con “el después” del proceso de evaluación.

Una vez claras las distintas partes que conforman el cuestionario para evaluar el grado de integración de resultados y, en general, la utilidad y eficacia del proceso Feedback 360°, se procedió a su elaboración (Ver ANEXO 1). Posteriormente, se llevó a cabo una búsqueda de profesionales que hubieran realizado el proceso en su propia empresa. La encuesta fue enviada a los perfiles de empleados seleccionados en el mes de febrero de este mismo año, 2014, y se obtuvieron los resultados en ese mismo mes. Se seleccionaron empleados de distintas empresas de distintos sectores con el fin de obtener resultados derivados de perfiles de personas dispares, con distintas opiniones y situaciones sobre el proceso de evaluación. La muestra de evaluados es reducida, pero el objetivo es centrarse más en los resultados obtenidos y en los detalles a analizar derivados de la investigación, en vez de en la propia cantidad de participantes en el proceso. Por este motivo se pide a los evaluados, a su vez, que expongan una opinión personal sobre la utilidad del Feedback 360° y la eficacia que tiene este tipo de técnicas para la mejora del rendimiento en la empresa.

5.2. Resultados de la encuesta de la “Evaluación de la integración de resultados del proceso Feedback 360°”.

A continuación, se presentan los resultados y opiniones de los diferentes individuos que han formado parte de la investigación. Se han recogido perfiles de empleados que puedan aportarnos información relevante sobre, tanto los aspectos positivos de la evaluación, como los negativos. Estos últimos se deberán tener en cuenta con el fin de que sirvan de aprendizaje para evitarlos y lograr la eficiencia del proceso Feedback 360°.

La primera empleada en contestar dicho cuestionario se encuentra recientemente en el puesto de Regulatory Affairs dentro de la empresa Tradecorp International, que forma parte del sector de la Industria Agroquímica. La empleada llevó a cabo el proceso de Feedback 360° en dicha empresa en mayo del 2012, asumiendo el rol del evaluado y llevando a cabo dicho proceso por iniciativa de su superior.

Uno de los riesgos que relata la empleada en cuestión es que los resultados presenten desviaciones entre la auto evaluación y la realizada por el resto de los participantes; en su caso, nos comenta que no hubo diferencias significativas y que, por tanto, los resultados no fueron inesperados. A su vez, afirma que estuvo de acuerdo con la evaluación recibida y utilizó las críticas, que ella misma especifica como “constructivas”, para mejorar su trabajo.

En este caso específico, sí se planteó la idea de llevar a cabo acciones que permitieran poner en práctica su desarrollo, pero no llegaron a realizarse. Esto puede ser debido a que, según la empleada, hubo implicación por parte de su jefe, pero no de forma totalmente activa. Además, el departamento de recursos humanos no se implicó para llevar a cabo dichas acciones. De esta forma se puede apreciar la importancia de la intervención y participación de todos los agentes que forman parte del proceso de feedback. En caso de que sí se hubieran implicado más a fondo, se podría haber llevado a cabo actividades que empujaran a la empleada a utilizar las críticas, que tan positivamente había aceptado, y potenciar su desarrollo. Este es un aspecto importante que también ha destacado la evaluada cuando exponía su opinión sobre la utilidad del proceso.

Ha explicitado la importancia de la implicación que deberían tener todas las partes, “desde la Dirección hasta el último empleado”, en el proceso, resaltando que, en su caso en particular, al no llevarse a cabo ninguna acción, el proyecto empresarial no se ha visto modificado. Por tanto, la falta de comunicación por parte de los implicados ha impedido que una técnica que puede dar un lugar a una mejora en el trabajo de una persona y en el trabajo conjunto de todo un grupo, genere un ambiente de indiferencia y de no motivación.

¿Por qué implicarse en un proceso complejo si, una vez concluido, no se utiliza para mejorar el rendimiento de una persona? Esta pregunta es probable que se la planteen numerosos empleados que en primer lugar han sido evaluados, después han recibido las críticas de sus compañeros y superiores que, aunque sean constructivas, siguen siendo críticas, y por último no hayan visto implicación por parte de las personas que pueden ayudarles a mejorar en el trabajo. Una forma de implicarse es mediante acciones de coaching, que ayudan al empleado a orientar su trabajo; en este caso en particular, no se llevaron a cabo ninguna acción.

Este problema no siempre viene dado por parte de la falta de participación de superiores o recursos humanos; hay ocasiones donde el propio empleado no ve motivos para cambiar su forma de trabajar. De todas formas, en este caso en particular podemos destacar una opinión no del todo positiva por parte de la empleada por el único motivo de falta de implicación por parte de los agentes con mayor rango en la pirámide jerárquica de su empresa.

Un segundo encuestado es un empleado de la empresa Skandia, del sector seguros, quien cubría el puesto de Subdirector General, siendo responsable de las Áreas de desarrollo de Negocio y Comercial. La persona llevó a cabo numerosos procesos de feedback a lo largo del año 2000 y 2007. Actualmente, no forma parte de dicha empresa, pero vamos a evaluar los resultados que recibió en ella.

El empleado participó en el proceso tomando diferentes roles, puesto que fue evaluado y, a su vez, evaluó a compañeros, superiores y subordinados, todo ello por iniciativa de la propia empresa, ya que se realizó a nivel de toda la multinacional, no sólo en España.

Amablemente también especifica que llevó a cabo la práctica del Feedback 360°, por iniciativa propia, en un grupo de empresas de las que él mismo era director (empresas de gestión de Fondos y una Compañía de Seguros, dependientes de Caja España). Por tanto, de esto podemos concluir que la iniciativa de mejora del desarrollo de las competencias puede proceder de todo tipo de fuentes, tanto de los propios empleados, de los superiores como de la propia empresa en su conjunto.

En relación con los aspectos una vez transcurrido el proceso, el evaluado afirma que no hubo desviaciones significativas respecto a la auto evaluación y a la realizada por el resto de los agentes. A su vez, aceptó las opiniones de éstos, asegurando que “el proceso sirve para enriquecer las opiniones que tiene cada empleado de sí mismo y establecer planes de mejora”. En este sentido volvemos a destacar la importancia de llevar a cabo acciones posteriores para complementar el proceso y darlo por satisfactorio. En este caso, se llevaron a cabo ciertas técnicas en los casos donde se percibían problemas relevantes y donde existían discrepancias significativas respecto a su autoevaluación.

Por otro lado, cada empleado tenía la libertad de plantear estas acciones de forma particular, sin involucrar al jefe. Por ello, ni su superior ni recursos humanos se involucraron en ninguna acción de mejora por parte del evaluado. Este aspecto tiene cierto detalle positivo, porque el empleado es aquel que asume las críticas y las implanta de la forma que considere más apropiada a su forma de trabajar. De todas formas este planteamiento no puede realizarse para cualquier tipo de persona. Como he mencionado con anterioridad, cada evaluado acepta las opiniones de las personas de su entorno de forma totalmente diferente, y aquellos que tienen tal carácter que dificulta esa integración, no podrían organizar la información y utilizarla en su beneficio. Por tanto, la implicación de agente como el jefe o recursos humanos sí podría favorecer y hacer más fácil la implantación de acciones. El coaching en este caso también es efectivo, aunque en la situación del evaluado en particular, no era considerada como una opción.

La conclusión a la que llegamos, coincidiendo también con la propia opinión del evaluado, es que la efectividad del proceso depende mucho de la voluntad del evaluado a hacer autoevaluación y ser capaz de tomarla como una herramienta autocrítica. De forma que, en el momento que en éste se ponga a la defensiva, se elimina toda posibilidad de obtener un rendimiento de la misma.

Estas reflexiones concuerdan con los riesgos ya mencionados con anterioridad en el desarrollo del trabajo y, como podemos ver, no sólo se plasma en la teoría, sino que ocurre también en la vida real.

Un tercer encuestado pertenece a la empresa Repsol S.A, dentro del sector de energía y petróleo. En esta empresa cubre el puesto de Director de Red de Gestión Directa. En este caso, el empleado también ha participado en el proceso de Feedback 360° en varias ocasiones, y ha asumido todos los roles posibles dentro de dicha práctica: jefe del evaluado, par, colaborador y, por último y más importante para la investigación, evaluado.

Este proceso se llevó a cabo hace aproximadamente tres años, pero realizaron uno recientemente, hace un mes para ser más exactos, aunque no ha podido compartir la información porque aún no ha recibido el feedback. Con este pequeño detalle podemos observar que el proceso, aunque parece simple, es complejo y requiere tiempo de recogida de datos y administración y organización de éstos para que estén preparados para ser recibidos por el evaluado. Si nos centramos en el momento en que llevó a cabo la práctica de forma completa, ésta se realizó por iniciativa de la propia empresa. Esta compañía en particular ejecuta prácticas como esta de forma constante, como nos asegura el evaluado, para mejorar el ambiente entre los empleados y el resto de grupos de interés de Repsol.

En relación con las preguntas que considero de mayor importancia, el empleado nos asegura que no hubo desviaciones significativas entre la auto evaluación y las del resto de participantes; de hecho, destaca que la evaluación de sí mismo fue ligeramente inferior a la del resto. Este aspecto también ha sido mencionado a lo largo del trabajo, donde las personas que están siendo evaluadas tienden a evaluarse de forma ciertamente más negativa que el resto. Este detalle depende, en todo momento, de la persona, de su forma de ser y su carácter. En nuestro caso, además, afirma que las opiniones de sus compañeros y superiores le “ayudaron a mejorar varios aspectos”. Al contrario que los dos empleados evaluados anteriormente, éste sí llevó a cabo planes de acción tras recibir los resultados y su jefe se involucró de forma activa en dicho proceso. Además, aunque no consensuó las acciones con el departamento de recursos humanos, sí lo hizo con un consultor externo, es decir, realizó dos entrevistas con un *coachee* externo que se encargó de ayudar a diseñar y llevar a cabo un seguimiento del plan de acción.

El empleado confiesa que la práctica le parece de gran utilidad, en especial para ayudar a detectar puntos débiles que tus compañeros, jefes y subordinados opinan sobre el trabajo de un mismo. En general, afirma que le parece que “es una gran ayuda personal”. Este caso, de todas formas, muestra ciertas diferencias con los dos expuestos con anterioridad, ya que, de forma particular, se llevó a cabo una acción de coaching para facilitar el manejo de la información y guiar al empleado en el camino de mejora de las competencias y del desarrollo personal en el grupo de trabajo y en la empresa en general. Esto no implica que, en el caso en el que no se lleve a cabo una acción de coaching, el proceso no se vea finalizado por completo de forma satisfactoria y eficiente; la entrevista realizada por una persona externa puede facilitar un punto de vista más objetivo al planteamiento de una acción. Son personas expertas que pueden ayudar a orientar al empleado hacia el cumplimiento de unos objetivos que se quieren alcanzar; permite que el trabajador saque a la luz aquellas aptitudes que, de forma individual, no podría desarrollar o explotar. La opinión positiva, por tanto, de este empleado en particular, puede verse condicionada o soportada por el hecho de haber tenido la oportunidad de participar en una acción de coaching.

El cuarto encuestado actualmente forma parte de la empresa Front Query, de donde es Socio, dentro del sector de Consultoría Estratégica y de Marketing. Ha proporcionado información sobre las prácticas de Feedback 360° llevadas a cabo en dos empresas en las que trabajó antes de formar parte de Front Query; éstas son: Skandia y Mercer, donde, a lo largo de sus quince años de trabajo, sí se llevó a cabo este proceso. Ha asegurado que, al principio, las evaluaciones eran sencillas, de Jefe a subordinado; estas son las que hemos denominado anteriormente como el clásico feedback. Las que involucran participantes de 360° fueron instaladas posteriormente y se llevaban a cabo cada dos años; es por ello que nuestro evaluado solo llegó a formar parte de un proceso, ya que se empezaron a implantar con más frecuencia cuando cambió de trabajo.

Centrándonos en el procedimiento, el socio nos asegura que participó activamente asumiendo distintos roles, siendo el jefe del evaluado, el par del evaluado y el propio empleado que está siendo evaluado, fijándonos más en este último caso puesto que es el más relevante para la investigación. El motivo por el cual se llevó a cabo el proceso fue, por un lado, por iniciativa de su superior y, por otro, por iniciativa propia.

En este caso se puede confirmar la hipótesis, que también coincide con otros evaluados, por la cual la decisión para llevar a cabo este feedback puede proceder de distintas áreas y de distintas personas o roles jerárquicos.

En relación con las preguntas vinculadas al transcurso del proceso, el empleado afirma que en la gran mayoría de las ocasiones se produjeron desviaciones entre la auto evaluación y las que se obtuvieron de los compañeros que habían participado, situación que puede provocar puntos de mejora para el empleado que puso en práctica en sus habilidades para la ejecución de su trabajo diario. A su vez, opina que es importante aceptar las críticas constructivas en positivo; en su caso, así lo hizo e incluso las incorporó a su rutina. De todas formas afirma que, si hubo algún aspecto que no considerara que fuera provechoso y, por ello, no lo hubiera aceptado, su política consistía en discutirlo en positivo con su superior con el fin de obtener conclusiones aún más reforzadas. Este es un buen ejemplo de cómo asumir de forma madura y positiva las críticas de las personas que participan en el proceso de evaluación, es decir, se considera un buen modelo de integración de los resultados obtenidos por los participantes; en vez de aceptarlas negativamente y lograr un efecto contrario al que se busca con el uso de esta práctica, una buena opción es solicitar ayuda, en este caso, de su superior o de cualquier persona que pueda favorecer su desarrollo.

Por tanto, como argumenta el evaluado, sí se establecieron planes de acción, un plan en concreto, que además consensuó con su jefe, para corregir los aspectos a mejorar con relación a su trabajo. El departamento de recursos humanos también se vio implicado en este plan de acción, en particular se encargó de tutelar estas actividades. Este es un aspecto que el individuo considera recomendable y conveniente para lograr el correcto funcionamiento de dicho plan. Pero, no sólo estas dos partes se comprometieron para ayudar al evaluado, sino que también se establecieron entrevistas de coaching para aspirar a un mayor desarrollo.

En este caso en particular, por tanto, podemos apreciar que el empleado tuvo la suerte de que todas las partes más relevantes que pueden favorecer al individuo estuvieran implicadas activamente, implantando planes de acción y guiándole hacia un camino donde ajustar las críticas recibidas hacia un mejor desarrollo personal y profesional en el trabajo del día a día.

Esto provoca cierto grado de satisfacción en la persona que recibe el feedback, y se aprecia en la opinión concreta que nos aporta el participante. Asegura que está convencido que la evaluación 360° es una técnica muy eficaz para el desarrollo de un individuo en todos los aspectos, con vistas a futuro de los empleados integrantes en una organización.

Es cierto que el día a día en una empresa conduce a las personas hacia una dinámica que no les permite hacer un alto en el camino y centrar su atención en las fortalezas y debilidades que les caracterizan como profesionales, ni establecer planes de acción concretos en base a éstas características, que se ven reflejadas en las auto evaluaciones y en las realizadas por los participantes del proceso. Según mantiene el empleado, además es una herramienta que da pie a un mayor conocimiento de las habilidades técnicas y personales de una organización en cuestión, dotándote de la capacidad para clasificar de alguna manera por tipologías a la propia organización de cada evaluado y fortalecer aquellos que más te interese por alguna orientación que se quiere dotar a la compañía en términos globales o a un área en concreto. Por último, también opina que es una herramienta que ayuda a la mejora del trabajo en grupo y que permite establecer técnicas de motivación de cara a los empleados.

Todos estos aspectos positivos que derivan de la opinión de una persona que ha recibido críticas, tanto positivas como negativas, de sus compañeros, superiores e iguales, nos muestra cómo puede favorecer esta técnica al desarrollo de un individuo. A ello se le suma la participación activa de las partes implicadas y aquellas que ayudaron al evaluado a llevar a cabo planes de acción y guiarle con el fin de alcanzar ese desarrollo y una mejora de sus competencias en la empresa. Esta participación facilita que, no solo los empleados, sino personas externas que posean esta información, tengan una imagen muy positiva de la compañía, la cual se involucra y consigue mantener un ambiente de satisfacción y motivación de los empleados.

La opinión de personas reales que han tenido la oportunidad de participar en procesos como el descrito a lo largo de todo el trabajo, tiene más importancia y es más trascendental que cualquier definición o hipótesis narrada en los libros de texto y en la propia teoría.

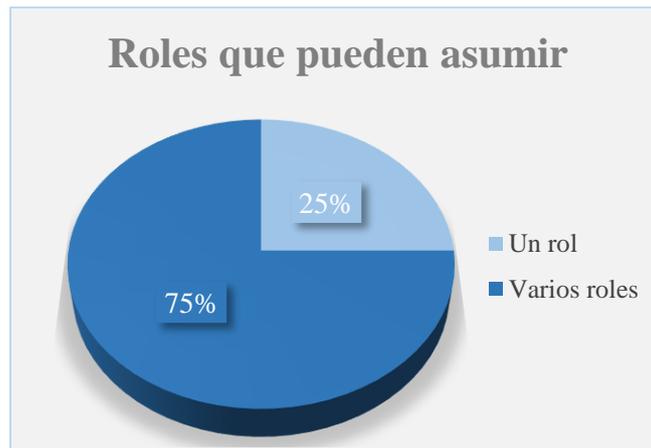
Como podemos ver en estos cuatro ejemplos, los empleados normalmente se encuentran satisfechos una vez recibido el feedback; unos aceptan las críticas de mejor manera que otros, pero en estos ejemplos podemos ver cuatro situaciones diferentes, donde se han llevado a cabo planes de acción o ha habido un grado de compromiso por parte de los participantes de forma igualmente diferente. Encontramos casos donde, una vez realizada la evaluación, el empleado recibe los resultados pero no termina de llegar a una conclusión o ejecución de planes que mejoren el desempeño. Por otro lado, se ven involucrados hasta personas externas que, de una forma más objetiva, pueden guiar a un individuo hacia el objetivo que éste quiere y desea alcanzar. Cada caso, como hemos explicado a lo largo del trabajo, es un mundo. Por tanto, a continuación voy a exponer las conclusiones más relevantes sobre la teoría y la práctica llevada a cabo, aplicada a ésta.

5.3 Conclusiones de la investigación

Todos los conceptos que hemos considerado relevantes a lo largo del trabajo, no solo proceden de la teoría o de expertos que aseguran su eficacia, sino que, mediante la investigación llevada a cabo a empleados reales, se ha llegado a la conclusión de que esto también se aplica a la propia realidad del día a día de una empresa. Hay ciertos aspectos que son necesarios resaltar sobre los resultados obtenidos, algunos más relevantes y positivos para el Feedback 360° y otros que se deberían tener más en cuenta para que esta técnica sea eficaz para las personas.

A continuación, vamos a exponer las conclusiones más relevantes sobre las respuestas de los cuestionarios, mediante tablas y gráficos que pueden facilitar la información y hacerla más sencilla y clara.

- ❖ En primer lugar, las personas que forman parte de este proceso normalmente pueden asumir distintos roles, siendo no solo la persona evaluada, sino también evaluando al resto. Esta idea es soportada por nuestros encuestados, puesto que, como se puede ver en el gráfico, la gran mayoría han participado asumiendo distintos papeles:



Los gráficos, aunque parezcan sencillos, nos muestran la forma más clara de analizar los aspectos relevantes derivados de la investigación. En este caso, el 25% que refleja que un evaluado solo ha asumido dicho rol, puede ser bien porque se encuentre en la posición más inferior y, por tanto, no tenga subordinados para que lleven a cabo la evaluación, bien porque es un proceso nuevo en la empresa, que fue el caso de nuestra evaluada, y están incorporando la práctica poco a poco. De todas formas, la conclusión a la que llegamos es que sí conviene asumir distintos roles y tener la capacidad de formar parte del proceso teniendo en cuenta distintas perspectivas.

- ❖ Los encuestados también nos han asegurado que la iniciativa a partir de la cual se lleva a cabo el proceso puede proceder de distintas fuentes o de la combinación de ambas. Puede ser debido a que la empresa lo incorpore en su conjunto, o incluso que se haga de forma particular a un empleado por si hubiera surgido algún problema o para ayudarlo a mejorar en su trabajo.

- ❖ Según las preguntas más asociadas a las críticas y las desviaciones de los encuestados, todos sufrieron ciertas desviaciones sobre la opinión de sus compañeros y superiores. Esta situación es muy normal, puesto que es prácticamente imposible que no hubiera ningún tipo de diferencia sobre la auto evaluación y la realizada por el resto de participantes. A su vez, todos coinciden en que sí se asumieron las críticas, puesto que son consideradas como constructivas. Un evaluado en particular nos aseguró que en caso de recibir algún juicio que no considerara apropiado o del cual no estuviese de acuerdo, lo trataría con su superior.

Este es un buen ejemplo de lo que cada empleado debería de hacer sobre las críticas más negativas; de todas formas, como se ha expuesto en el trabajo, cada persona reacciona de forma diferente a las opiniones de los demás y por ello es necesario preparar a la persona que va a ser evaluada.

- ❖ En relación con los planes de acción llevados a cabo, nos encontramos ante multitud de opiniones.



Como se puede observar, la mayoría de los evaluados sí llevaron a cabo planes de acción, mientras que la otra mitad se divide en aquellos que lo llevaron a cabo solo en los aspectos más relevantes derivados de las desviaciones y aquellos que no lo llevaron a cabo. Las opiniones de estos últimos sobre el conjunto de la técnica del Feedback 360° suele ser menos optimista que los criterios de aquellas que sí se implicaron en un plan de acción.

La realización de un plan ayuda a poner fin al proceso y a hacerlo de forma satisfactoria; tiene poco sentido llevar a cabo todo un proceso que involucra a personas que tienen que verse implicadas, recoger toda la información, procesarla y distribuirla al evaluado, para que al final no se lleve a cabo ninguna actividad que pueda corregir los aspectos más negativos y ayudar a la persona a que pueda lograr un máximo rendimiento profesional. Destacamos, por tanto, la importancia de que se lleven a cabo planes de acción para favorecer al empleado y dar sentido al proceso en sí del Feedback 360°.

❖ Según las preguntas relacionadas con la implicación del jefe, del departamento de recursos humanos y de agentes externos, en este caso de la práctica del coaching, se puede resumir la información en esta tabla y en el grafico contiguo:

Partes	Evaluado 1	Evaluado 2	Evaluado 3	Evaluado 4
Jefe	Si(no activa)	No	Si	Si(activa)
RRHH	No	No	No	Si(activa)
Coaching	No	No	Si	Si(activa)



Como podemos observar, la gran mayoría se ha visto favorecida por la implicación de su jefe, aunque algunos de una forma más activa que otros. Sobre la participación de agentes externos, nos encontramos que la mitad de los participantes sí les han dotado de esta oportunidad mientras que la otra mitad no. Y, por último, en relación con el departamento de recursos humanos, solo se vio implicado para el feedback de un empleado.

El grado de implicación de personas como el jefe en los planes de acción de los evaluados es muy importante e incide de forma positiva en las opiniones finales de éstos. El evaluado número cuatro es el que nos muestra más aspectos positivos en sus conclusiones finales y esto puede deberse a que tuvo la suerte de que todos los agentes se implicaran para mejorar su rendimiento y su trabajo en la compañía.

En relación con todos estos resultados, las opiniones finales de los encuestados varían y se convierten en críticas más o menos positivas acerca de la Evaluación 360°.

Todos los aspectos que hemos ido mencionando son estrictamente importantes para lograr que el proceso se lleve a cabo de forma satisfactoria y que, además, el propio evaluado se vea motivado a mejorar en el trabajo y enriquecer su rendimiento. Si una persona no considera que los participantes se están involucrando en un proceso para la mejora de su desarrollo, se verá desmotivada y el feedback no tendrá ningún efecto sobre su trabajo.

La primera evaluada es un ejemplo de cómo se quedó a medio camino de la totalidad del proceso al ver que su jefe no se involucraba a la hora de organizar y planificar un plan de acción. Por otro lado, el último evaluado nos presenta el ejemplo contrario donde, no solo se involucró el jefe de forma activa, sino que el departamento de recursos humanos e incluso un agente externo, participaron para la mejora de su desarrollo. No solo afecta el grado de implicación, sino que también se tienen que tener en cuenta las propias críticas recibidas y la forma o grado en que la persona que está siendo evaluada recibe o integra dichas críticas. Esta persona tiene que ser capaz, y por ello es importante que sea preparada previamente, de asumir los juicios y tomarlos como algo positivo para su mejora en el ámbito donde trabaja.

En general es importante acudir a personas reales y no centrarse en meros datos teóricos. Estas personas nos han ofrecido información relevante que, aunque coincidan con lo expuesto en la teoría, nos aportan más aspectos que pueden ayudar a la eficiencia del proceso. Se tienen que tener en cuenta, en resumen, numerosos factores para que el Feedback 360° sea una técnica eficaz y que logre su objetivo de ayudar a empleados a conocer su desarrollo profesional y, en parte, también personal, y ser capaces de explotarlo en un ambiente de trabajo y, por tanto, social.

6. CONCLUSIÓN

A lo largo del trabajo se ha buscado mostrar la importancia que tienen técnicas como el Feedback 360° en el mundo empresarial de ahora. Las personas son las que forman y construyen una empresa y sin ellas ésta no sobreviviría. Es cierto que es importante tener en cuenta los beneficios económicos para poder sobrevivir en el mercado y a los competidores, pero son las personas las que hacen esto posible. Por ello es tan necesario mantener un buen ambiente en el lugar de trabajo, donde se pasa la mayor parte del tiempo, y mantener satisfechos y motivados a los trabajadores.

La técnica del Feedback 360°, como hemos mencionado repetidas veces a lo largo del trabajo, pretende dar una oportunidad a los empleados para que sean capaces de involucrarse en un proceso donde cada persona tiene que enfrentarse a una auto evaluación sobre sus fortalezas, debilidades y el desempeño general que lleva a cabo en su trabajo, y a las críticas constructivas de personas con las que comparte el día a día. Un empleado puede asumir que su trabajo es el correcto mientras que los resultados de sus compañeros muestran lo contrario; por tanto, estas desviaciones tienen que ser asumidas, en primer lugar, y corregidas para lograr una mejora en el desempeño. Por ello es tan importante la percepción social, puesto que las opiniones de la gente que rodea a un individuo puedan darle un toque de realidad a su rendimiento y al propio trabajo, y darle la oportunidad de alcanzar una plenitud profesional.

Las conclusiones más relevantes que hemos logrado alcanzar gracias a la teoría y al soporte práctico de las opiniones de personas reales, son varias. En primer lugar, en relación con el objetivo específico de evaluar y comparar la percepción que cada persona tiene de uno mismo, mencionado al principio del trabajo, es importante preparar a todos los implicados en el proceso de evaluación pero, en especial, a la persona evaluada, puesto que cada individuo percibe las críticas y las desviaciones que puedan surgir de la auto evaluación y de la realizada por otros de forma totalmente diferente. Una vez preparados, podrán asumir los juicios de sus compañeros de forma más educativa, puesto que la manera en que el evaluado asuma la evaluación, en caso de que sea de forma negativa, puede llegar a perjudicar la práctica y también a la propia persona.

La evaluación de la percepción también se encuentra relacionado con lo que denominamos el segundo objetivo específico basado en el análisis de la aceptación del Feedback 360° por los evaluados. La forma de medir el grado de integración dependerá del grado en que esa persona ha sido preparada para recibir la evaluación y los juicios de sus compañeros. Cuanto mayor entrenamiento haya recibido, mayor capacidad tendrá de asumir los aspectos más negativos. De todas formas, siempre es importante tener en cuenta que cada persona es diferente y por tanto, también lo será su capacidad de asumir o integrar críticas. Así pues, no sólo será necesaria la preparación del evaluado, sino que también se debe analizar la situación de la propia persona en todos sus ámbitos laborales y personales; tener conocimiento del individuo que va a recibir el feedback facilitará el éxito y eficacia de este proceso.

Por último, en relación con el último objetivo específico basado en la evaluación de los cambios reales que puedan ser percibidos derivados de dicha técnica, también es muy importante que el proceso vaya seguido de actividades o acciones que sean capaces de corregir las variaciones y enfocarlas hacia una mejora en el rendimiento del evaluado. No tendría sentido recibir una evaluación si no se aplica a la realidad del trabajo y se utiliza para la mejora y desarrollo en el ámbito laboral.

Así bien, se puede concluir la investigación tanto práctica como teórica del proceso del Feedback 360° con diversas afirmaciones que han sido demostradas por estas dos partes principales que forman el trabajo. En primer lugar es importante para una empresa mantener un ambiente de motivación y de satisfacción entre los empleados y, para ello, es recomendable que se lleven a cabo este tipo de prácticas. También es relevante que los propios empleados busquen y cuiden este ambiente, llamémoslo, de armonía y adopten una postura de humildad hacia las personas con las que se trabaja en el día a día. Somos humanos y es inevitable juzgar, pero es importante hacerlo de forma que pueda ayudar a los demás a que tomen estas críticas y las conviertan en algo positivo y valioso. Hay técnicas a disposición de las empresas que facilitan los procesos de evaluación de las competencias de las personas; aunque pueden ser considerados complejos de aplicar si no se hacen de forma organizada y planificada. Por ello es tan necesaria a su vez la implicación activa de todas las partes que permiten que se lleven a cabo y hacen posible la realización de este tipo de prácticas en la empresa.

En general, es importante que se cubran los objetivos, previamente fijados, que se quieren alcanzar con la técnica de Feedback 360°. La integración receptiva hace posible que el proceso pueda alcanzar su plenitud y sirva al evaluado como forma de mejorar el rendimiento en su lugar de trabajo. Aun así, la empresa no solo debe centrarse en dotar al evaluado del feedback, sino que tiene que trabajar con él en particular para llevar a cabo planes de acción y aspiraciones que guíen al empleado y que lo proyecten hacia su máximo desarrollo. El apoyo que nos pueden ofrecer las personas que nos rodean puede hacer de una persona que llegue a lo más alto. En conclusión, es importante crear valor a través de las personas.

7 BIBLIOGRAFÍA

Aguilar, L., Keifer, K., Schmal, D.: *Trainign and Coaching. Co-Active Coaching*, Whithworth, Kimsey-House, Sandahl. 2007.

Bailey, C. y Austin, M.: *360 Degree Feedback and Developmental Outcomes: The Role of Feedback Characteristics, Self-Efficacy and Importance of Feedback Dimensions to Focal Managers' Current Role. Volume 14 number 1*. Marzo 2006. Queensland University of Technology: International Journal of Selection and Assessment. Blackwell Publishing Ltd.

Center for Creative Leadership: *360-Degree Feedback Best Practices to Ensure Impact*. 2011. Disponible en: www.ccl.org (Fecha de acceso: 20/01/2014)

Fleenor, J., Prince, J.M.: *Using 360-Degree Feedback in Organizations*; Center for Creative Leadership, 1997.

Ilies, L., Crişan, E., Salanţă, I., Butilcă, D.: *The Use of 360-Degree Feedback Method*. Annals of the University of Oradea, Economic Science Series. 2009.

Jiménez, A.: *Creando Valor a través de las Personas*. 2000. Watson Wyatt.

Jiménez, A.: *La evolución histórica del concepto de empresa*. 21 de noviembre de 2012. Disponible en: <http://www.elblogsalmon.com/historia-de-la-economia/la-evolucion-historica-del-concepto-de-empresa> . (Fecha de acceso: 01/03/2014)

Kluger, A. N., y DeNisi, A.: *The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory*. 1996. Psychological Bulletin.

Lévy-Leboyer, C.: *Feedback de 360º*. Ediciones Gestión 2000. Planeta DeAgostini Profesional y Formación, S.L.

Locke, E.: *Motivation through conscious goal setting*. 1996. Cambridge University Press, USA.

Merino de Diego, A.: *Los fundamentos teóricos de la dirección estratégica*. 2013. Publicado en Universidad Pontificia Comillas.

Núñez Partido, A.: *Determinantes del comportamiento laboral. Apuntes básicos para la asignatura: Comportamiento Organizacional*. 2004. Departamento de Gestión Empresarial. Publicado en Universidad Pontificia Comillas.

Pin Arboledas, J.R.: *Comentarios bibliográficos: Utilización conjunta del feedback 360° y el coaching sistemático, de F. Luthans y S.J Peterson*. 2004. IESE. No publicado.

**Cuestionario sobre la Evaluación de la Integración de Resultados del proceso
Feedback 360°.**

Nombre:

Apellidos:

Empresa:

Sector:

Puesto:

Conteste a las siguientes preguntas con la máxima sinceridad, transparencia sobre preguntas relacionadas con las encuestas del proceso Feedback 360°.

El objetivo de esta encuesta es el estudio de la efectividad de esta técnica mediante los resultados obtenidos por las respuestas de empleados que han formado parte del proceso Feedback 360° en una empresa en particular, y publicar las conclusiones en el trabajo de fin de grado de la Universidad Pontificia Comillas-ICADE.

Preguntas previas a la encuesta Feedback 360°

1. ¿Ha llevado a cabo el proceso de Feedback 360° en la empresa en la que trabaja?
(*si la respuesta es sí, continúe con la pregunta número 2; si la respuesta es no, ha finalizado la encuesta*).

2. ¿En qué fecha, aproximada, llevó a cabo dicho proceso?

3. ¿Qué rol asumió a la hora de llevar a cabo el proceso? (*seleccione cuantas respuestas sean necesarias*)
 - a. Evaluado.
 - b. Jefe del evaluado.
 - c. Par del evaluado.
 - d. Colaborador/subordinado.

4. ¿Cuál fue el motivo por el cual llevó a cabo el cuestionario Feedback 360°?
 - a. Iniciativa de su superior.
 - b. Iniciativa propia.
 - c. Otros (especificar)

Preguntas en relación con la finalización del proceso.

5. Una vez realizó la encuesta de feedback, ¿hubo desviaciones significativas entre los resultados obtenidos por la autoevaluación y aquellos derivados de sus compañeros? ¿Y los de sus superiores? (*Especifique*)
6. ¿Cuál fue su opinión sobre el feedback recibido de sus compañeros y superiores?
¿Aceptó las críticas?

Preguntas en relación con el feedback.

7. ¿Estableció Ud un plan de acción con motivo de los resultados del Feedback 360°?
8. ¿Consensuó ese plan con su jefe? ¿Su jefe se involucró de forma activa en el proceso? ¿Y en su plan?
9. ¿Lo consensuó con la persona de RRHH?
10. ¿Se ha establecido alguna acción de coaching?

Exponga su opinión sobre la efectividad de la técnica Feedback 360° en el ámbito profesional y si, personalmente, lo considera útil para mejorar el rendimiento.

Si quiere compartir algún comentario, sobre su propia experiencia o sobre ajenas:

El cuestionario ha finalizado. Muchas gracias por su colaboración.

