



360-grados de Feedback: Guía de buenas prácticas

TeamMate360

Agradecimientos

Esta Guía de buenas prácticas se ha producido con la participación de las siguientes organizaciones como parte de un programa Erasmus + en Acción clave: Cooperación para la innovación y el intercambio de buenas prácticas.:

- Ad Hoc Gestion Cultural SL (España)
- Best Cybernetics (Grecia)
- Exponential Training & Assessment Limited (Reino Unido)
- Fundatia Centrul Educational Soros (Rumanía)
- Institute of Small Medium Enterprises (Irlanda)
- Varna Economic Development Agency (Bulgaria)

Esta guía se ha desarrollado en base a la experiencia del socio Erasmus en el desarrollo y uso de TeamMate 360 contando con más de mil participantes, encuestados, facilitadores capacitados y organizaciones.

Los resultados de la prueba de la herramienta están disponibles en una serie de informes nacionales de referencia TeamMate 360 (consulte www.teammate3360.eu)

¿Para quién es esta guía de mejores prácticas?

Esta guía está diseñada para capacitadores, entrenadores y mentores educativos, expertos en recursos humanos con responsabilidad en el desarrollo de gerentes y empleados, y que estén interesados en brindar evaluaciones y comentarios de 360 grados.

Contenido

1. ¿Qué es el Feedback de 360 grados?	¡Error! Marcador no definido.
1.1 ¿Por qué se usa el Feedback de 360 grados?	¡Error! Marcador no definido.
1.2 ¿Se debe usar el Feedback 360 para el desarrollo o la evaluación?	¡Error! Marcador no definido.
1.3 ¿Puede ayudar a establecer una cultura de Feedback?	¡Error! Marcador no definido.
1.4 ¿Para qué niveles de trabajo es más útil el Feedback 360? .	¡Error! Marcador no definido.
2. Diseño de evaluaciones de 360 grados	¡Error! Marcador no definido.
2.1 Redacción de preguntas y declaraciones de comportamiento	2
2.2 Seleccionando una Escala de Calificación	¡Error! Marcador no definido.
2.3 ¿Introduciendo una evaluación de 360 grados?	¡Error! Marcador no definido.
2.5 Preparando participantes	4
3. Proporcionar Feedback de 360 grados	5
3.1 El ciclo de Feedback de 360 grados	5
3.2 La ventana de Johari	6
3.3 Preparación para un meeting	8
3.4 Un meeting para Feedback	8
3.4 Un modelo típico de Feedback de 360 grados	9
3.5 Evitar un Feedback incómodo	10
3.6 Tipos de Feedback	13
3.7 Técnicas para un Feedback efectivo	¡Error! Marcador no definido.
4. Diez consejos para la evaluación de 360 grados	20
Paso 1: Planificación	20
Paso 2: Evaluar el propósito del Feedback de 360 grados	20
Paso 3: Apoyo a la alta dirección	20
Paso 4: Selección de administradores competentes y facilitadores	21
Paso 5: Establecer la credibilidad	21
Paso 6: Construir la confianza	21
Paso 7: Mantener la constancia	22
Paso 8: Formulación de preguntas o comportamientos	22
Paso 9: Evitar la evaluación excesiva	22
Paso 10: Proporcionar comentarios y seguimiento	23

1. ¿Qué es el Feedback de 360 grados?

El término evaluación 360° se refiere a la práctica de recopilar y procesar comentarios de evaluaciones de múltiples fuentes. El término feedback 360° se refiere a la información y discusión con los gerentes sobre los resultados de la evaluación 360°. Es bastante simple:

“La recopilación y el feedback sistemático de los datos de desempeño de un individuo o grupo, derivados de una serie de partes interesadas en su desempeño.”

El objetivo de la feedback 360° es obtener información sobre el rendimiento de una persona de aquellos con quienes interactúa. En el caso de los gerentes, los comentarios generalmente se obtienen de un gerente sénior (es decir, el propio gerente de línea del gerente), personal subalterno (es decir, un miembro del propio equipo de gerentes) y otras personas que trabajan en un nivel similar al gerente (es decir, un colega o un compañero).

El uso de modelos de feedback 360° ha crecido en popularidad en los últimos años. Una de las razones de este crecimiento en popularidad es el hecho de que la evaluación involucra e a una variedad de interesados, como gerentes de línea, colegas, miembros del equipo y, en algunos casos, clientes y proveedores.

Los sistemas de evaluación y retroalimentación basados en modelos de 360° tienen muchas características en común con otras técnicas de evaluación de habilidades, tales como encuestas de empleados, pruebas de capacidad y sistemas de evaluación de desempeño convencionales. La tabla en la página siguiente proporciona una breve comparación de los principales usos, características y similitudes de cada una de estas técnicas.

Los sistemas de evaluación y de feedback basados en modelos de 360° tienen muchas características en común con otras técnicas de evaluación de habilidades, tales como encuestas de empleados, pruebas de capacidad y sistemas de evaluación de desempeño convencionales. La tabla en la página siguiente proporciona una breve comparación de los principales usos, características y similitudes de cada una de estas técnicas.

	Encuestas a empleados	Test de habilidades	Relación de personalidad	Evaluación de desempeño	Feedback 360°
Propósito	Diagnosticar problemas organizacionales	Selección o promoción	Selección, desarrollo y asesoramiento.	Mejora del rendimiento, recompensas, motivación, planificación de la sucesión, identificación del potencial.	Multiuso, excluyendo selección. Puede ser utilizado en equipos e individuos
Cobertura	Casi cualquier cosa (por ejemplo, opiniones, actitudes, seguridad, capacitación)	Áreas específicas de habilidad (por ejemplo, habilidad verbal o numérica)	Personalidad o estilo cognitivo.	Basado en resultados, logro de objetivos.	Competencias desglosadas en comportamientos detallados.
Método	Cuestionarios, a veces aumentados por entrevistas y grupos focales.	Cuestionarios o ejercicios que invitan a las personas a demostrar habilidades específicas.	Cuestionarios que invitan a las personas a describir sus sentimientos, preferencias o acciones típicas.	Discusión entre el gerente y el evaluado basado en la documentación de la evaluación.	Cuestionarios en disco, papel o red.
Encuestados/as	Respondido por todos o una muestra de empleados.	Respondido por los propios participantes	Respondido por los propios participantes	Por lo general, gerente y tasador.	Participante, jefe y otros seleccionados.
Administración	Cuestionarios distribuidos con carta explicativa. Las respuestas de los individuos se mantuvieron confidenciales.	Administrado por personal entrenado en condiciones estrictamente controladas.	Administrado a veces por uno mismo, a veces en condiciones controladas.	Generalmente organizada por la función de recursos humanos.	Cuestionarios generalmente enviados por el participante. Recogidos externamente o en un punto central.
Respuestas/ Resultados	Los cuestionarios utilizan una escala de calificación para la percepción de las opiniones.	Las preguntas tienen una respuesta correcta. También puede tener un elemento que falle	No hay respuestas correctas o incorrectas.	Valoración por la opinión u observación del gerente y del tasado. Escalas de calificación de desempeño de uso frecuente.	Las escalas de calificación utilizadas para mostrar la percepción de qué tan efectivo es el comportamiento, o con qué frecuencia ocurre.
Feedback	Inicialmente a los que encargaron la encuesta y en ocasiones a otras partes.	A funciones de recursos humanos o gestión de línea. No siempre al participante.	Generalmente dado a los participantes cara a cara por un facilitador.	Por el encargado de la tasada.	Informe de comentarios individuales discutido con un facilitador capacitado.

Tabla 1: Comparación de una variedad de métodos de evaluación

1.1 ¿Por qué usar feedback de 360 grados?

El valor del proceso de evaluación y de feedback de 360 grados se basa en el hecho de que obtiene una vista equilibrada debido al feedback proveniente de múltiples fuentes en lugar de una sola fuente, como un administrador de línea. Podría decirse que esto se ha vuelto aún más valioso en el lugar de trabajo de hoy en día con el aumento del trabajo a distancia y el trabajo a domicilio: cada vez más los gerentes y sus equipos no solo trabajan en diferentes ubicaciones geográficas e incluso en diferentes países. Por lo tanto, es posible que los gerentes no siempre estén en la mejor posición para brindar feedback sobre el comportamiento cotidiano de una persona. Al invitar a personas con quienes trabaja estrechamente y que tienen muchas oportunidades de observarlo, está más seguro de obtener comentarios de desarrollo valiosos y bien informados. Y, cuando se actúa, esto puede ser un gran catalizador para el desarrollo personal.

Mientras que las revisiones de desempeño tradicionales se centran en lo que los individuos han logrado, una revisión de 360 grados es más sobre cómo trabajan y se comportan. Puede ser particularmente eficaz para ayudar a mejorar habilidades clave "blandas" o transferibles, como el liderazgo, el trabajo en colaboración y la comunicación.

1.2. ¿Se debe usar el Feedback 360 para el desarrollo o la evaluación?

Puede ser cualquiera, pero nunca debe ser ambas cosas. Más comúnmente, el feedback de 360 grados se considera una herramienta de desarrollo. Sin embargo, también puede ser útil como parte de una revisión del desempeño, pero es fundamental que la organización tenga una cultura lo suficientemente madura como para esto.

1.3. ¿Puede ayudar a establecer una cultura de feedback?

Fomentar una cultura de feedback sólida y abierta promete numerosos beneficios tanto para individuos como para organizaciones. Podríamos sernos útil recibir comentarios regulares y constructivos sobre cómo le va en general o cómo le fue en un proyecto reciente. Idealmente, estas conversaciones formales e informales de feedback deberían estar ocurriendo en todos los niveles entre miembros de la misma categoría y entre gerentes y subordinados, ya que esto ayudará a mejorar cosas como la participación y el desempeño de los empleados. Por su parte, un proceso 360 puede ayudar a establecer un nivel de comodidad con la idea de dar y recibir feedback para que esto se convierta en la norma.

1.4 ¿Para qué niveles de trabajo es más útil el feedback 360?

Si bien tradicionalmente el feedback de 360 fue una herramienta para el desarrollo del liderazgo sénior, también puede ser invaluable para muchos otros grupos de empleados. Los gerentes de personas en todos los niveles son un ejemplo de ello. El desarrollo de capacidades y comportamientos de gestión en este grupo tiene el potencial de beneficios de gran alcance tanto para el individuo como para la organización. Si bien la población a la que te diriges dependerá de los objetivos del programa, la mayoría de los procesos de feedback de varios evaluadores tienden a comenzar con el equipo sénior antes de que caigan en cascada hacia los niveles de gestión. El beneficio de este enfoque es que otros ven que los líderes sénior participan primero, creando confianza y aceptando el programa.

1. Diseño de evaluaciones de 360 grados

2.1 Redacción de preguntas y declaraciones de comportamiento

No hay un conjunto de preguntas de 'talla única' para usar en un proceso de evaluación de 360 grados. Las preguntas debían ser específicas para el propósito de la evaluación. Un punto de partida común es utilizar un marco basado en competencias existentes como punto de partida para un cuestionario 360 y luego definir los comportamientos, habilidades o rasgos clave que desea medir, solo entonces las preguntas de evaluación o las afirmaciones que serán. Se utiliza para evaluar a los encuestados redactados.

El modelo de evaluación de 360 grados se usa más comúnmente para recopilar comentarios sobre lo siguiente:

- Capacidad de gestión / liderazgo
- Alineación con estrategia / objetivos / visión empresarial.
- Habilidades de comunicación
- Creatividad e Innovación
- Habilidades interpersonales o "suaves"
- Trabajo en equipo y / o habilidades de colaboración.

Al redactar preguntas o declaraciones de comportamiento sobre las que desea recibir feedback para asegurarse de que sean sencillas, claras y aborden un solo comportamiento o rasgo o calidad observable. También es importante que el comportamiento o rasgo se preste a una o más acciones que se pueden tomar para mejorar el desempeño en el comportamiento o rasgo que se evalúa. Evite introducir múltiples conceptos en una pregunta, ya que diluye la precisión de los comentarios.

2.2. Seleccionando una Escala de Calificación

Ninguna escala de calificación es mejor que todas las demás. Sin embargo, hay varias opciones y diferentes escalas de calificación tendrán diferentes pros y contras. Las escalas pueden estar relacionadas con la efectividad, la escala de frecuencia observada, la importancia y otros criterios. TeamMate 360 usa una escala basada en la frecuencia con la que se observa cada comportamiento. También es una buena práctica evitar una escala de calificación en la que los encuestados puedan seleccionar una respuesta "media" (por ejemplo, en una escala de 1 a 5, a menudo los encuestados gravitan a 3).

2.3 ¿Introduciendo una evaluación de 360 grados?

Casi no hace falta decir que es esencial contar con el apoyo y el compromiso de la administración superior cuando se presenta una herramienta de evaluación de 360 grados, aunque no sea por otro motivo más que el necesario para completar cuestionarios de 360 grados sobre las personas que manejan. . También es importante que otros empleados vean a los líderes principales que participan en el proceso de evaluación, ya que esto ayudará a integrar el proceso y fomentará la adopción en otros lugares. Por esta razón, cuando se presenta por primera vez, a menudo vale la pena comenzar el proceso con el equipo directivo superior y luego pasarlo en cascada a los gerentes de nivel medio y secundario. Un elemento clave de cualquier nueva iniciativa o estrategia de evaluación es volver a asegurar a las personas y comunicarse, comunicarse y comunicarse. Las personas deben comprender y creer que sus comentarios serán confidenciales y que la evaluación NO se utilizará para evaluar el desempeño de las personas en relación con el pago de salarios o bonificaciones o con el fin de seleccionar personas para su despido. Como con cualquier proyecto significativo, un proyecto simple y un plan de comunicación son importantes. Dichos planes deben explicar los objetivos y las metas de la evaluación de 360 grados, los plazos clave y cómo se compartirán y utilizarán los resultados.

2.4 Funciones y responsabilidades de 360 grados

Independientemente de qué sistema de 360 grados se esté utilizando, hay una serie de roles diferentes que deben realizarse, incluyendo:

Administrador

Esta es la persona encargada de configurar la evaluación de 360 grados. Puede ser alguien del departamento de Recursos Humanos, un gerente que encabeza un programa de talentos o un oficial de capacitación o puede ser una agencia externa de capacitación y evaluación. El administrador se ocupa del proceso de principio a fin y suele ser un punto central de contacto para los encuestados.

Participante

A menudo se pide al participante (a menudo denominado "sujeto" o "índice") que designe a colegas, miembros del equipo y otras personas para evaluarlos. Se requerirá que el participante complete una autoevaluación que incluya un cuestionario de antecedentes. Al completar una autoevaluación, podrán comparar su autopercepción con las de los otros encuestados.

Los encuestados o evaluador

Los encuestados suelen incluir miembros del equipo, colegas y el / los administrador (es) de los respondidos. Por lo general, habrá entre 4 y 8 encuestados por participante. Pueden o no pueden conocer los resultados de la evaluación: es una buena práctica para el participante compartir los resultados con ellos, pero esto es opcional.

Gerente

El gerente del participante será uno de los encuestados, ya que su opinión y comentarios son importantes. evaluadores elegidos. Aunque no es esencial, es una buena práctica involucrar al gerente del participante en el proceso de feedback y en la evaluación posterior a la planificación del desarrollo, ya que desempeñarán un papel clave en el desarrollo de las habilidades y los comportamientos del participante.

2.5 Preparando participantes

Los participantes pueden experimentar una variedad de emociones y sentimientos al participar en un proceso de 360 grados. Pueden estar preocupados por los resultados, preocupados por quién verá los resultados y ansiosos por lo que sucederá después de la evaluación. No se puede negar que pedirle a otras personas que lo evalúen puede ser una experiencia incómoda. Sin embargo, también puede ser muy gratificante y esclarecedor. Aquí hay algunos mensajes clave que deben compartirse al planificar una evaluación de 360 grados:

- “Nadie te está juzgando. Simplemente están ofreciendo sus puntos de vista basados en lo que han observado ”
- “No tiene que estar de acuerdo con todos los comentarios. No hay correcto o incorrecto y todo está abierto a su interpretación ”
- “ Acepte esto como un ejercicio de aprendizaje que le brinda sugerencias sobre lo que debe considerar cambiar para poder desarrollar y alcanzar sus metas ”
- “Eres libre de decidir qué hacer con los comentarios, con qué aspectos estás de acuerdo y en qué debes actuar, pero, por favor, ¡ten la mente abierta! ”
- “Los resultados son confidenciales y solo se compartirán con <insertar nombres> ”.

2. Proporcionar Feedback de 360 grados

3.1 El ciclo de Feedback de 360 grados

Todos los modelos de evaluación y de feedback de 360 grados se basan ampliamente en el siguiente ciclo de feedback:



Etapas 1. Observación: se formaliza el proceso natural de observación. Las personas se observan entre sí todo el tiempo, ya sea consciente o inconscientemente, sistemática y no sistemáticamente. Estas observaciones se combinan para formar impresiones y opiniones sobre las personas y su comportamiento. Algunas de estas observaciones son recordadas y otras son olvidadas, pero colectivamente se combinan y dan como resultado una percepción de las personas.

Etapas 2 y 3 (Briefing and Completar el cuestionario) del ciclo de feedback, se formaliza el proceso de observación a medida que se selecciona y se informa a los individuos para

registrar sus observaciones de manera sistemática mediante un cuestionario estándar de 360.

Etapas 4: Procesamiento de informes implica el procesamiento de los datos generados a partir de los cuestionarios que se procesan y recopilan, lo que da como resultado un informe de comentarios de evaluación.

Etapas 5, 6 y 7 (Feedback, Reflexión y Plan de Acción) implican proporcionar a los gerentes y / u organizaciones comentarios personales durante los cuales se les alienta a reflexionar sobre su informe e identificar acciones específicas.

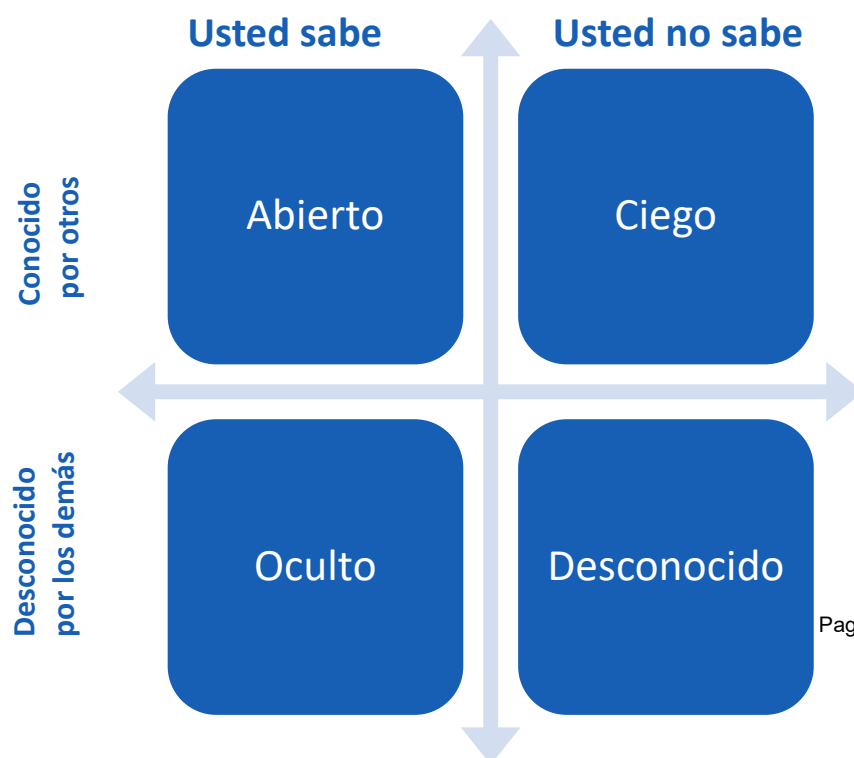
Etapas 8: Comportamiento cambiado involucra a los gerentes que realizan cambios en su comportamiento y desempeño que pueden ser observados por otros, lo que hace un impacto permanente en su desempeño.

Esta sección se enfoca principalmente en las etapas 5, 6 y 7; preparación para una reunión de feedback y las habilidades necesarias para proporcionar un feedback efectivo.

3.2 La ventana de Johari

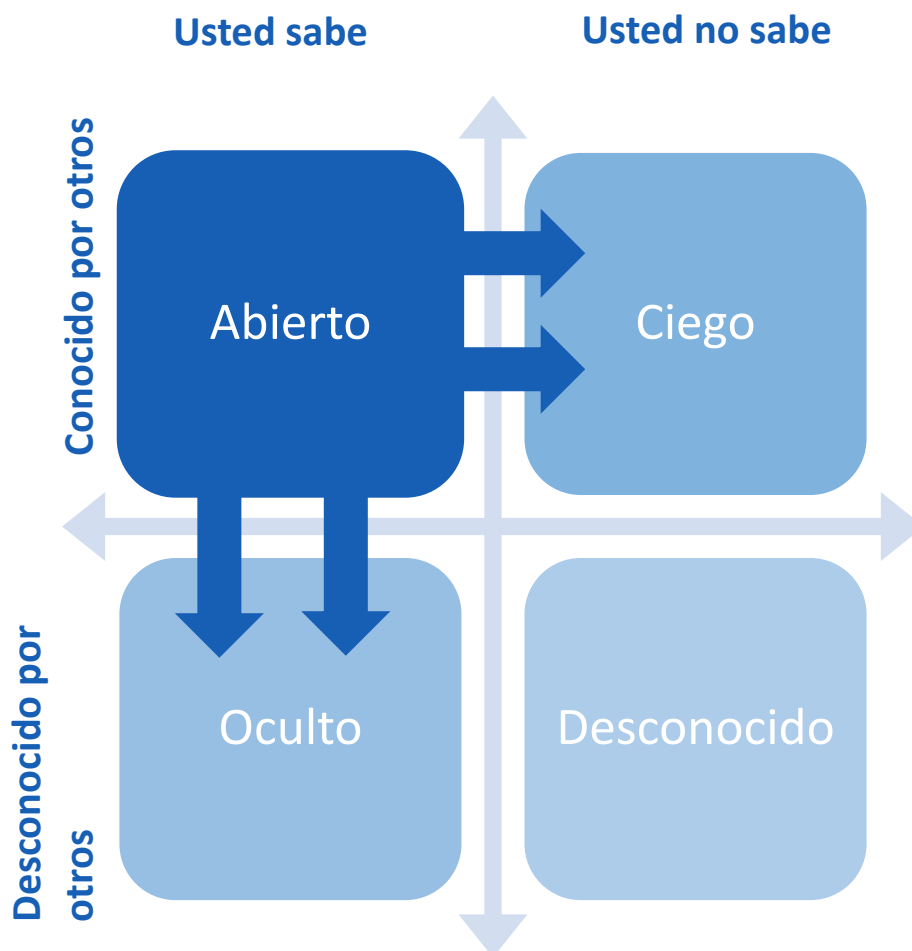
La mayoría de las herramientas de feedback de evaluación de 360 grados utilizan la Ventana de Johari para comprender las diferencias entre la imagen y la percepción que las personas tienen de sí mismas y cómo son vistas por otros como la Ventana de Johari.

La Ventana de Johari es una reproducción esquemática de un individuo y consta de cuatro ventanas, como se muestra a continuación en el diagrama:



- **Área abierta:** Esta ventana contiene información, características, cualidades y comportamientos que son perceptibles para otros, pero que el administrador también conoce.
- **Área oculta:** esta ventana contiene información, características, cualidades y comportamientos conocidos por el administrador, pero que otras personas desconocen.
- **Área ciega:** Esta ventana contiene información, características, cualidades y comportamientos que son conocidos por otros, pero que el administrador desconoce.
- **Área desconocida:** Esta ventana contiene información, características, cualidades y comportamientos que ni el administrador ni otras personas conocen o perciben.

El objetivo de la evaluación y los comentarios de 360 grados es ampliar el área abierta del participante. Esto se logra discutiendo y reubicando la información observada, las características, cualidades y comportamientos de las áreas ocultas y ocultas en el área abierta como se muestra en el siguiente diagrama:



Comprender la ventana de Johari es fundamental para el feedback efectivo de los resultados de una evaluación de 360 grados.

3.3 Preparación para una reunión

Quizás una de las etapas más importantes del ejercicio de evaluación de 360 grados es el feedback. La preparación es la clave para entregar un feedback efectivo.

El primer paso del feedback es comprender y revisar el informe de evaluación de 360 grados antes de realizar una reunión. Antes de la reunión de feedback, los facilitadores de 360 grados deben buscar cualquier patrón, como puntuaciones o relaciones particularmente altas o bajas entre las diferentes habilidades específicas. A menudo es útil leer el informe de evaluación de 360 grados en el contexto de las evaluaciones de otros gerentes de la misma organización (por ejemplo, comparar perfiles y puntajes con puntos de referencia de la organización).

Es probable que algunas partes de un informe parezcan contradecir otras partes o que sean desconcertantes. Puede haber inconsistencias o resultados confusos. No se sorprenda ni se alarme si hay algunas cosas en el informe que no se pueden explicar: la función del facilitador de 360 grados no es explicar los resultados, sino ayudar al gerente a explorar el informe y expresar sus propias conclusiones. Es importante comprender que el informe puede resultar en la identificación de más problemas y preguntas para la discusión. El rol del facilitador no es proporcionar una interpretación detallada del informe.

La preparación no consiste en comprender completamente el informe y luego explicárselo al gerente. Del mismo modo, no se trata solo de gráficos, números y narraciones definitivas que expliquen los resultados de la evaluación. La evaluación de 360 grados y el feedback son sobre la discusión y el desarrollo de una comprensión más completa de las percepciones que otras personas tienen del gerente, extendiendo así la ventana abierta.

3.4 La reunión de Feedback

Al comienzo de una reunión de feedback, es importante explicar el propósito de la reunión y la herramienta de evaluación de 360 grados. Incluso si los gerentes fueron informados al inicio del proyecto, vale la pena recordarles a los gerentes el proceso.

Muchos gerentes se sentirán un poco ansiosos o preocupados por el proceso de feedback, por lo tanto, comience la reunión con una breve introducción que cubra los siguientes puntos:

- Quién eres, tu rol como facilitador de 360 grados
- Cómo pretende desempeñar su función (es decir, ayudar al gerente a entender su informe y comenzar a planificar mejoras)
- El propósito del ejercicio de reunión y evaluación.
- Quién verá el informe y la naturaleza confidencial del proceso
- La estructura, formato y duración de la reunión

Es importante que el facilitador tranquilice a los gerentes y los ayude a relajarse. Es importante establecer una buena relación al inicio de la reunión informativa.

3.4 Un modelo típico de feedback de 260 grados

Establecer la escena:

El facilitador debe abrir con una introducción. Explicar que el informe se basa en la autoevaluación del gerente y en la evaluación de tres personas que trabajan con ellos. Los cuestionarios completados por ellos mismos y sus colegas son idénticos. De esta manera, el informe puede mostrar cualquier diferencia entre su autopercepción y la percepción de quienes los rodean. Es bastante normal que haya brechas en las percepciones. Lo que el informe se esfuerza por hacer es aumentar el conocimiento, lo que le ayuda a cerrar las brechas y mejorar el rendimiento general.

Discutir el resultado:

Esto da la oportunidad de discutir las fortalezas relativas y las áreas de desarrollo. La experiencia ha demostrado que la mayoría de los gerentes obtienen los puntajes más bajos en Planificación y Administración de personas y los más altos en Liderazgo y Trabajo en equipo. Esta sección del informe se ocupa únicamente de las percepciones de los demás y no considera la autoevaluación. Es posible que desee comparar la diferencia entre cada habilidad básica. Es habitual que haya un diferencial del 20% entre su puntuación más baja y la más alta.

Mira el perfil de habilidades

Explorar la relación entre la autoevaluación y la evaluación realizada por otros. Inicialmente, el Facilitador debe discutir qué tanto se reflejan entre sí los dos perfiles, ya que cuanto más cercanos están en forma, más conscientes está el gerente de las fortalezas relativas y las áreas de desarrollo. Cualquier diferencia significativa debe ser explorada, para entender por qué este es el caso. Una forma útil de abordar esto es que el Facilitador le pida al gerente que le dé ejemplos de situaciones y comportamientos dentro de la Habilidad específica. Puede ser útil consultar la sección narrativa para obtener detalles de los comportamientos, que conforman cada Habilidad

específica. La discusión puede centrarse en qué tan aparentes son estos comportamientos para los demás.

Explorar y referirse a las acciones de desarrollo:

En algunos informes de evaluación de 360 grados, como TeamMate 360, hay una descripción detallada de cada habilidad. El informe TeamMate 360 incluye varias declaraciones para cada una de las 24 habilidades específicas. Hay un conjunto de acciones de desarrollo propuestas para cada Específico directamente vinculado al puntaje de evaluación del gerente. Cuanto mayor sea la puntuación, más avanzada será la acción de desarrollo propuesta. Discuta cómo el gerente puede encontrar la oportunidad de emprender las acciones en su rol actual. Recuérdale al gerente que es normal sentirse aprensivo por hacer cosas que quizás no hayan hecho antes, pero al expandir nuestras experiencias, pronto aumentarán su confianza. Puede que le resulte útil ver lo que dice el informe sobre las áreas en las que el gerente obtuvo mejores calificaciones. Si estas son áreas en las que el gerente se destaca, pueden usar estas habilidades para mejorar en otras áreas.

Acordar acciones de desarrollo:

Elija 5 - 7 Habilidades específicas y anótelas en el 'Plan de acción', junto con la escala de tiempo en que el gerente intentará implementar las acciones de desarrollo. Si la discusión ha resaltado otras acciones de desarrollo, que serían apropiadas para que las lleve a cabo el gerente, éstas deben registrarse en "Otras acciones".

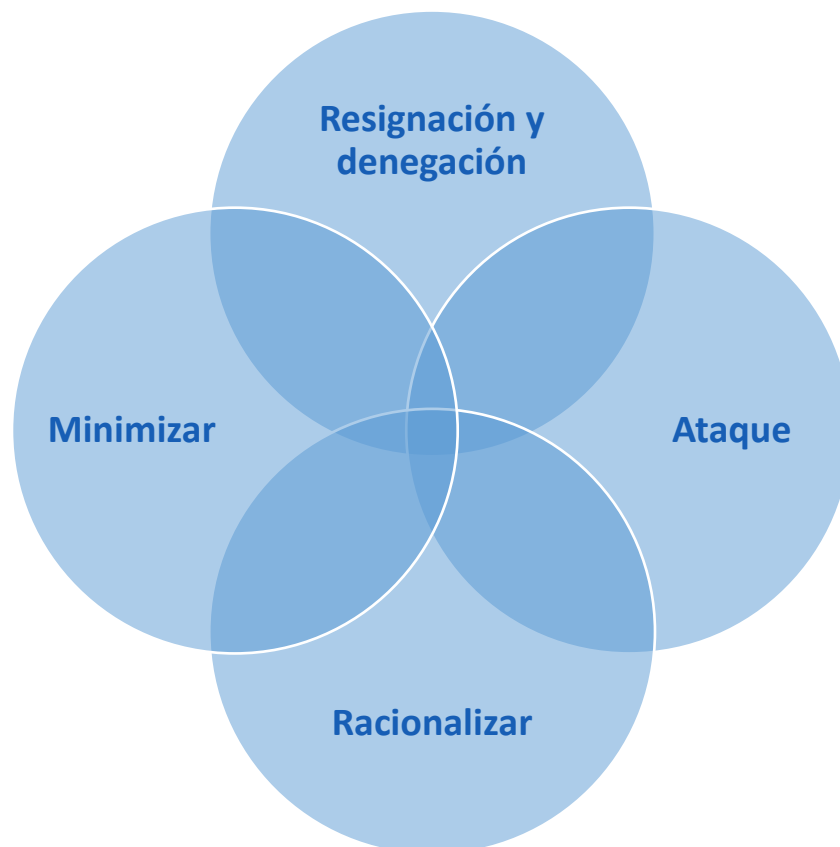
3.5 Evitar un feedback incómodo

No es infrecuente que las personas intenten evitar el feedback, especialmente cuando puede hacer que se sientan incómodos. Este suele ser el caso cuando la autoevaluación de un individuo es significativamente más alta que la evaluación realizada por otros, en el Perfil de habilidades específicas de TeamMate 360. La experiencia ha demostrado que a menudo las personas sobreestiman sus habilidades percibidas, en comparación con cómo las perciben los demás. Este es un ejemplo clásico del Punto Ciego y, por lo tanto, puede ser difícil de aceptar para ellos. El facilitador debe tener en cuenta que esto puede significar que un gerente puede no querer escuchar o aceptar los resultados de la evaluación. Es importante que el facilitador explique que este es a menudo el caso y no es una mala reflexión sobre el gerente.

También es cierto que las personas subestimarán sus habilidades en comparación con cómo las perciben los demás. Este también es un Punto Ciego y puede requerir que el facilitador dedique algo de tiempo para ayudarles a comprender y apreciar los comentarios. El proceso de facilitación consiste en ayudar al gerente a interpretar y contextualizar los comentarios y NO a explicar o justificar el resultado.

La negación es la negativa a reconocer la existencia o severidad de realidades externas desagradables, retroalimentación o pensamientos y sentimientos internos. La negación a menudo sirve como un mecanismo de defensa. Cuando se les presenta una observación o un conjunto de hechos que hacen que un gerente se sienta incómodo y en lugar de aceptar, pueden optar por rechazarla: a pesar de la evidencia en contrario, pueden insistir en que no es exacta.

Existen diversos grados de negación, como la "simple negación", en la que el gerente refuta la realidad, la validez o la exactitud de los hechos o el feedback total. Alternativamente, podrían reconocerlo, pero negar su seriedad: esto se conoce como "minimización". Finalmente, pueden admitir tanto los hechos como el feedback y la seriedad, pero niegan la responsabilidad y la posible transferencia de la "culpa" a alguien o algo más: esto se conoce como "transferencia". Al usar una herramienta de evaluación como TeamMate 360, las siguientes estrategias pueden ser utilizadas por los gerentes para mitigar o refutar los comentarios:



Anexo 1: Estrategias para mitigar o evitar el feedback

Denegación y resignación

En otras palabras: "levanto mis manos"; "No es mi culpa" o "Eso no está bien"

Ejemplos de comentarios:

- "No entendí las preguntas".
- "Las preguntas no se relacionan con mi trabajo".
- "No me conocen lo suficientemente bien".
- "Está bien, ese soy yo!"
- "No es mi culpa, el problema es ..."

Ataque: (El cuestionario, los encuestados o el proceso)

Ejemplos de comentarios:

- *"No me llevo bien con estas personas "*
- *"Normalmente puntúo mejor en este tipo de cosas".*
- *"El cuestionario fue demasiado largo / corto / ambiguo".*
- *"Deseo que el personal no siga soñando con estas cosas".*
- *"Otras personas habrían dicho algo diferente"*

Racionalizar: (Tratan de explicar el feedback)

Ejemplos de comentarios:

- *"Lo sabía todo el tiempo".*
- *"Mis encuestados no entendieron las preguntas de la misma manera que yo lo hice".*
- *"La razón de esta puntuación es ..."*
- *"Bien, pero no puedo hacer esto porque ..."*
- *"Estoy de acuerdo con los comentarios".*

Minimizar: (No es un problema o no tiene importancia)

Ejemplos de comentarios:

- *"Podría haber sido peor."*
- *"Creo que la gente está exagerando".*
- *"Realmente no es un problema para mí"*
- *"No está todo mal en mi planificación"*
- *"Con unos pocos cambios, las cosas mejorarán"*

No hay una forma garantizada de manejar ninguna de estas formas de negación que no sea discutir y explorar el contexto de la evaluación. Si bien algunos facilitadores pueden sentirse más cómodos al desarrollar una respuesta a cada una de estas afirmaciones de negación, el peligro es que puedan generar argumentos en contra, lo que lleva a más desacuerdos y negaciones. Usa su estrategia de negación como una forma de desviar o desviar los comentarios de la exploración del problema central.

Una estrategia es que el facilitador responda cortésmente a las objeciones y responda a algunas, pero no busque ganar el argumento cada vez. El facilitador no debe sentirse molesto ni a la defensiva, sino que debe invitar al gerente a explicar su punto de vista y luego resumir o parafrasear los puntos clave. A menudo, esto puede reducir la discusión y / o proporcionar al facilitador una forma alternativa de explorar algunos de los problemas planteados en el informe. Si esto muestra signos de que se está prolongando durante demasiado tiempo, una estrategia alternativa es que el facilitador le dé al gerente algunos comentarios que describan lo que están haciendo:

“Me he dado cuenta de que hay varias formas en que las personas responden a sus comentarios. Algunos hacen muchas preguntas, otros se sumergen directamente en los detalles, otros pasan mucho tiempo hablando de otras cosas. Hay muchas maneras de evitar hablar sobre el feedback en sí mismo, y ahí es donde creo que estamos. Veamos una habilidad específica en detalle, por ejemplo, Desarrollando equipos y veamos a dónde vamos desde allí”

Este no es un difusor a prueba de fallas, pero puede funcionar con algunos gerentes.

3.6 Tipos de feedback

Si el facilitador tiene que dar feedback de manera efectiva, es importante estar consciente de cómo los demás perciben las acciones y las actitudes. La forma en que nos imaginamos ser es rara vez la forma en que los demás nos ven y nuestras acciones y palabras no siempre se toman como se pretende.

Las habilidades de dar y recibir feedback son fundamentales para las relaciones efectivas. Entregado hábilmente, transmite la idea de que usted desea que la persona mejore y que valore su contribución. Sin embargo, el feedback dado torpemente puede ser destructivo. Tiene el efecto de erosionar la autoestima y hacer que la mejora del rendimiento deseado sea poco probable.

Hay muchas maneras en que se pueden dar comentarios, algunas más útiles que otras, por ejemplo:

- **El feedback positivo** alaba fortalezas y logros. Es posiblemente la forma más fácil de dar una respuesta, pero sin embargo es extremadamente importante.
- **El feedback negativo** implica comentar sobre problemas y áreas de mejora: más difíciles de dar, pero importantes y útiles si se dan con habilidad.

- **El feedback constructivo** es una combinación de feedback positivo y negativo que se enfoca en sugerencias para tratar problemas. Esta es probablemente la forma más productiva de dar feedback.
- **Feedback destructivo** consiste en la crítica con poco o ningún énfasis en sugerencias positivas. Debe evitarse, ya que reduce el entusiasmo y reduce el compromiso.

Si desea alentar a las personas a mantener o desarrollar su desempeño, sus comentarios deben ser:

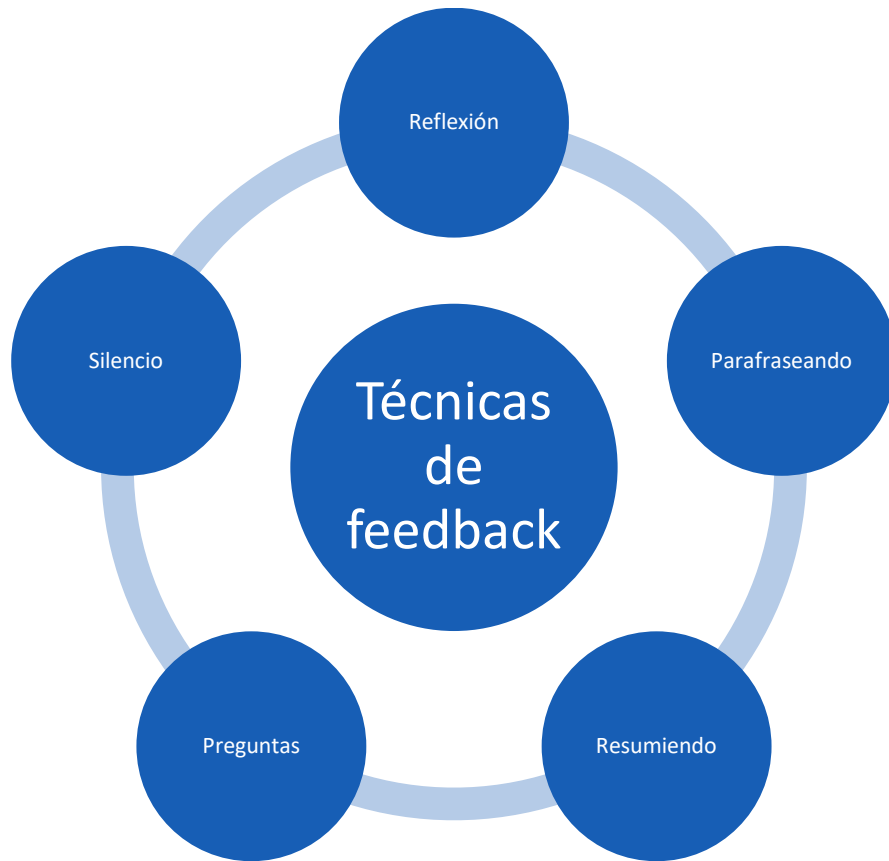
- **Especificar:** Pedir ejemplos específicos de situaciones en las que el gerente haya experimentado dificultades o se haya desempeñado bien.
- **Basado en temas:** el feedback debe dirigirse a aspectos del desempeño, no a la persona como persona
- **Ayudar:** Centrarse en el comportamiento que se puede cambiar y ofrecer sugerencias alternativas.
- **No juzgar:** discutir el comportamiento inútil o improductivo, en lugar de juzgarlo, ¡pregunte en lugar de decir!
- **Si es posible, no directive:** Permitir que los gerentes elijan, en la medida de lo posible, su propio camino hacia la mejora deseada utilizando las acciones de desarrollo como guía.
- **Mirando hacia delante:** El feedback no debe centrarse en los aspectos negativos del desempeño anterior, sino que debe mirar hacia el futuro y desarrollar soluciones a los problemas.
- **Comentar las áreas positivas y de desarrollo:** no olvide incluir elogios y comentarios sobre áreas fuertes, así como áreas donde los gerentes no han calificado tan bien

3.7 Técnicas para un feedback efectivo

Una reunión de feedback efectivo requiere que el gerente se sienta relajado, cómodo y confiado con el Facilitador. Construir relaciones durante la reunión es, por lo tanto, particularmente importante. Esto se puede lograr de muchas maneras:

- Al no interrumpir
- Obviamente escuchando en lugar de preocuparse por otra cosa.
- Usando una variedad de habilidades no verbales o lenguaje corporal
- Usando el nombre del gerente
- Hacer contacto visual: demasiado es amenazador, demasiado poco y parece desinteresado
- Posición del cuerpo: una postura relajada fomenta una atmósfera relajada, una postura tensa, una atmósfera tensa
- Reflejando la voz del gerente, los patrones de lenguaje y
- Expresión facial: debe reflejar lo que se dice, no lo que puede estar pensando. (Es decir, una mirada de shock podría actuar como una barrera para continuar hablando)
- Asintiendo y sonriendo - indica acuerdo y entendimiento
- Empatizando con el gerente
- Al permitir el silencio - muestra paciencia y da tiempo para pensar

Hay seis técnicas que son particularmente efectivas:



Anexo 2: Técnicas de feedback

i) Reflejando sentimientos

Se demuestra que ha estado escuchando y entiende cómo se sienten al decir:

"Entonces, te estás sintiendo"

"Usted sintió que"

ii) Parafraseando

Esta es una manera de reafirmar lo que se ha dicho, pero de una manera diferente. Le permite verificar que ha escuchado correctamente, confirma que aún está escuchando y alienta una mayor exploración del problema, por ejemplo:

"Como yo lo entiendo"

"Parece que estás diciendo"

iii) Resumiendo

Esto enfoca todas las discusiones en términos de un resumen. Nuevamente verifica su comprensión y comprensión y sirve como un trampolín para una discusión adicional sobre un nuevo aspecto o temas, por ejemplo:

Estas son las ideas / problemas clave que has expresado ... "

"Déjame ver lo que hemos hablado ..."

iv) Enfoque

Esto le permite enfocarse en los problemas haciendo preguntas específicas para obtener información específica, por ejemplo:

"Háblame de....."

"¿Qué sientes cuando ...?"

v) Preguntas

El uso apropiado de las preguntas es un elemento esencial en la construcción de relaciones. Hay varios tipos de preguntas que pueden servir para diferentes funciones. La habilidad es saber qué tipo de pregunta es la más apropiada y luego usarla. Durante una reunión de feedback, el Facilitador debe hacer un uso extensivo de las preguntas abiertas y cerradas:

Las preguntas abiertas se pueden utilizar de las siguientes maneras:

- Establecer una buena relación con el gerente. Pueden ser preguntas introductorias generales o comentarios tales como:

"Háblame de tu papel".

"¿Cómo resuelves los conflictos dentro de tu equipo?"

- Para explorar una amplia información de fondo, por ejemplo:

"Por favor, cuéntame acerca de ..."

"¿Qué sabes sobre...?"

- Explorar opiniones, actitudes y sentimientos, por ejemplo:

"¿Cómo te sientes acerca de...?"

"¿Cuál es tu opinión sobre ...?"

Estas preguntas abiertas dejan al administrador en control de cómo responden a la pregunta y cuánto revelan sobre sí mismos. Cuando se haga evidente que el facilitador no está amenazando su privacidad sin su permiso, el administrador se dará cuenta de que el facilitador:

- Respeta sus sentimientos.
- Acepta su posición y valora su opinión.
- Y como resultado, el gerente:
- Estar más seguro y dispuesto a compartir información e ideas.
- Confía en el facilitador.

Las preguntas cerradas también tienen un uso importante en el establecimiento de información o hechos específicos. Están cerrados porque no permiten más discusión, expansión o calificación. Ellos demandan:

- Una respuesta de sí / no: "¿Eres ...?" "¿Eres ...?" "¿Tienes ...?" Etc.
- Información específica: "¿Cuántos ...?" "¿Cuánto tiempo ...?"

Sin embargo, si se usan demasiadas preguntas cerradas, el facilitador puede parecer demasiado inquisitivo y esto puede ser amenazante y desagradable.

Sin embargo, las preguntas cerradas pueden permitir que el facilitador mantenga el control de la discusión. Esta puede ser la estrategia más adecuada (en el caso de un gerente que sigue desviándose del punto). Las preguntas cerradas también pueden ser útiles cuando se trata de aclarar y enfocarse en situaciones específicas y cuando se planifica la acción.

vi) Uso del silencio

Usar silencio significa no interrumpir o sentirse incómodo, sino dejar tiempo para hacer pausas naturales, reflexionar, encontrar la palabra correcta y decidir decir más. La mayoría de las personas encuentran silencio en las conversaciones y, por lo tanto, tratan de llenarlos hablando a sí mismos. Al permitir silencios, el facilitador puede extraer detalles adicionales e información del administrador y, por lo tanto, el facilitador debe estar preparado para los silencios, ya que el administrador reflexiona sobre las respuestas a las preguntas.

3. Diez consejos principales para la evaluación 360 grados

Aquí hay diez consejos para planificar e implementar un proyecto efectivo de evaluación y retroalimentación de 360 grados.

Etapa 1: Planificación

Los sistemas de feedback de 360 grados pueden ser un proceso intensivo y exigente tanto para la gerencia como para los empleados. Por lo tanto, es esencial emprender una planificación considerable considerando cuestiones tales como:

- ¿Cuáles son tus metas y objetivos?
- ¿Quiénes serán evaluados y por quién?
- ¿Qué habilidades o comportamientos serán cubiertos por la evaluación?
- ¿Qué sistema o herramienta se debe utilizar? (por ejemplo, TeamMate 360)
- ¿Cómo comunicará los planes de evaluación a los participantes y encuestados?

Etapa 2: Evaluar el propósito del feedback de 360 grados

El propósito de un sistema de feedback de 360 grados es estimular el desarrollo, la productividad y el rendimiento de los empleados. Evite configurar programas de métricas de feedback para abordar estructuras de pago de bonificaciones, acciones disciplinarias o estrategias de despido de empleados. Realizar una encuesta de 360 grados por razones equivocadas hará que los empleados se desconecten de todo el proceso y, en última instancia, inhibirá el intercambio abierto y honesto de ideas y comentarios.

Un ejercicio efectivo de 360 grados debe ser sobre el desarrollo continuo y personal (y organizativo): NO debe ser sobre la cuantificación de un objetivo específico o una aprobación de desempeño única.

Etapa 3: Apoyo de la alta dirección

Los gerentes, empleados y otras partes interesadas deben creer en el valor de la herramienta de evaluación de 360 grados y el proceso de feedback; esto significa que la alta gerencia debe comunicar las ventajas de la evaluación para que los empleados aprecien los méritos de realizar la evaluación.

Etapa 4: Seleccione administradores competentes y facilitadores

Aunque es probable que la alta gerencia establezca metas para los empleados, rara vez son los que implementan la evaluación de 360 grados. El administrador puede ser un especialista en recursos humanos (por ejemplo, funcionario de personal, capacitador) o un administrador superior. El administrador DEBE estar capacitado en el uso de la herramienta o sistema de evaluación de 360 grados y ser confiable para garantizar la confidencialidad, ya que tendrán acceso a los informes finales de 360 grados.

Los facilitadores también deben recibir capacitación; en el caso de TeamMate 360, los facilitadores deben completar el Programa reconocido del Chartered management Institute para enviar comentarios a los participantes. Exigir que los facilitadores estén capacitados y certificados también garantiza la consistencia y la calidad de los comentarios de 360 grados y aumenta la credibilidad de la herramienta de evaluación.

Etapa 5: Establecer la credibilidad

La comunicación es un primer paso importante antes de implementar cualquier sistema de gestión de comentarios. La credibilidad se puede mejorar comunicando los objetivos y las metas del ejercicio de evaluación de 360 grados, compartiendo los planes para su implementación y teniendo facilitadores y administradores bien capacitados y bien preparados.

Etapa 6: Generar confianza

Es imperativo que tanto los participantes como los encuestados entiendan que los cuestionarios de evaluación son anónimos y que solo los datos agregados se compartirán con los gerentes. A menudo, las organizaciones eligen subcontratar el proceso de

evaluación y feedback a un tercero, mejorando así la calidad y la confidencialidad del ejercicio.

Etapa 7: Mantener la consistencia

Lo ideal sería repetir periódicamente una encuesta de feedback de 360 grados para capturar las mejoras en los puntajes de referencia del gerente individual y el punto de referencia de la organización.

Etapa 8: Formulación de pregunta o comportamiento

Las preguntas y los comportamientos deben expresarse de manera positiva, evitando construcciones negativas. Esto ayudará a impulsar mejoras y animará a los gerentes a adoptar comportamientos positivos en el futuro. Las preguntas o los comportamientos DEBEN basarse en criterios observables y en los que los gerentes pueden influir y mejorar

También es una buena práctica incluir preguntas de control y comportamientos relacionados y superpuestos dentro del cuestionario de evaluación. Esto ayuda a evitar que los participantes y los encuestados puedan "hacer una segunda estimación" de cómo obtener puntuaciones altas y bajas. Si bien esto podría aumentar la cantidad de preguntas o comportamientos de evaluación que deben ser calificados, aumentará la precisión de la evaluación.

Etapa 9: Evitar la evaluación excesiva

Mantenga los formularios de revisión de 360 grados simples y lo más cortos posible sin comprometer la validez y precisión de la herramienta. Asegúrese de que cada pregunta y comportamiento sean relevantes y se hagan de la manera más clara y concisa. Idealmente, las preguntas y las declaraciones de comportamiento deben probarse y validarse antes de incluirse en la encuesta de evaluación.

Etapa 10: Proporcionar comentarios y seguimiento

El feedback debe ser proporcionado a los participantes, idealmente por facilitadores capacitados y calificados. El informe de comentarios debe ser claro y conciso y contener ideas y sugerencias sobre cómo mejorar y desarrollar. Cualquier ejercicio de evaluación y feedback de 360 grados debe resultar en un desarrollo simple o plan de acción para el gerente e idealmente sugerencias para la alta gerencia sobre cómo pueden apoyar y mejorar el desempeño de los gerentes y la organización en el futuro.

A menudo es valioso repetir la evaluación de 360 grados periódicamente para monitorear los puntajes de los gerentes individuales y los puntajes de referencia de la organización. Tener un conjunto de puntajes de referencia proporciona la base para comparar resultados e impulsar mejoras.