

1. Introducción:

Feedback 360° de Lévy– Leboyer es una obra como su nombre indica que trata en profundidad de la retroalimentación en todos los niveles.

Concepto:

Un 360° es un cuestionario cuya utilización permite que un individuo obtenga, en unas condiciones que respeten la confidencialidad, una autodescripción de sus competencias, la descripción de las mismas por otras personas que le conocen y la comparación de todas estas descripciones entre sí. Estas descripciones siempre que sea posible deben describirse en relación las normas pertinentes.

Este instrumento es muy importante e innovador. El querer saber lo que los demás piensan de nosotros mismos es positivo porque esa información nos permite entender mejor el comportamiento de los demás con nosotros y reflexionar sobre el nuestro. Si además esta información procede de varios informadores es una experiencia real, fiable que nos hace reflexionar y contribuye al desarrollo personal.

El fin de el 360 ° no es el simple hecho de satisfacer la curiosidad, sino desarrollar las competencias personales. **Estos cuestionarios permiten ser comparados y si están bien orientados estimula y conduce los esfuerzos al desarrollo personal, por eso el 360 ° no se acaba en los resultados, debe existir un continuo esfuerzo orientado al beneficio tanto personal como organizacional.**

1. ¿Cómo funciona?

Estos cuestionarios se realizan de forma **anónima y respetando siempre la confidencialidad y se llevan a cabo por un servicio especializado**. La interpretación de resultados debe ser una reflexión personal del individuo al que se le realiza el 360° y se debe hacer todo lo posible para que los participantes crean en el 360° como algo útil, creíble y confidencial.

2. Elegir o elaborar un 360°

Estos cuestionarios se refieren a las competencias y no a las aptitudes ni a la personalidad. Se puede elegir un cuestionario existente más general o crear uno más concreto para la organización en cuestión.

El desarrollo de un 360° comprende tres etapas:

- **La elaboración de un referencial de competencias.**
- **La redacción de una primera versión del cuestionario.**
- **Su estudio experimental y la elaboración de los documentos necesarios para poner en práctica no sólo el propio 360° sino también el trabajo personal que debe seguir al informe.**

3. La introducción de un 360°

Se realizará en **4 etapas:**

- **Evaluar la adecuación de la cultura organizacional existente.**
- **Conseguir el apoyo y la comprensión de la organización.**
- **Identificar los objetivos.**
- **Organización de un ensayo piloto:** este tiene dos momentos distintos. El primero es verificar su coherencia utilizando un índice de fidelidad (como alfa de Cronbach) y el segundo efectuar un ensayo

piloto a los representantes de la población afectada.

Hay que conocer muy bien la **filosofía del 360°**:

- **Responde a la necesidad de los individuos de progresar.**
- **Responde a las expectativas de la empresa con respecto a su personal**, a enseñarle a adquirir más flexibilidad, más capacidad de aprender y a ser multicompetente.
- **Responde a la necesidad del trabajo en equipo.** Para que los equipos funcionen con eficacia es preciso saber como todos los miembros del equipo perciben el comportamiento de cada uno.
- **Responde al hecho que la empresa quiere que la comunicación se haga en los dos sentidos.**
- **Responde al lugar que ocupa el concepto de competencias:** Si queremos que los resultados evolucionen y mejoren hay que analizar las causas y sus modalidades, no basta con ver los resultados, el 360° va mucho más allá, describiendo con detalle los procesos que han permitido alcanzar esos resultados.
- **Responde al deseo real de incrementar el margen de iniciativa y de intervención en todos los niveles de la jerarquía** cediendo la palabra al personal de cualquier nivel.
- **Responde al afán de mejora de las cualidades del líder** mediante un mejor conocimiento de sí mismo.

De una forma general el 360 ° ayuda a la empresa a crear una estructura sin fronteras, donde la comunicación circula con más libertad, a establecer una jerarquía con menos niveles, más necesitada de información y de evaluación, y a ofrecer a los participantes la posibilidad de reflexionar sobre sus carreras en términos de desarrollo.

El 360° debe estar vinculado a las necesidades del trabajo por lo que no es simplemente un instrumento sino un proceso que se desarrolla en el tiempo.

Utilizar un 360° es reconocer que los individuos tienen derecho a organizar su carrera, pero sin que ello tenga que ser contradictorio con la organización.

4. Reacciones frente a los resultados de un 360°

Los **efectos de un 360° en los participantes** son:

- Ofrecen la voluntad de cambiar.
- Motivan a los que reciben evaluaciones positivas.
- Dan ganas de recibir más evaluaciones.

Los **efectos en otras personas** son:

- Valoriza a los subordinados.
- Mejora la comunicación entre niveles jerárquicos y entre compañeros.
- Hace evolucionar la cultura organizacional.

En conclusión, para que la valoración propicie el progreso es importante:

- Las interpretaciones de las evaluaciones que proceden de distintas fuentes deben dirigirse a cada una de esas fuentes.
- **Es fundamental que una persona competente y neutral garantice la confidencialidad.**
- **Si la organización no realiza el seguimiento del proceso de 360°, este no será más que un episodio sin porvenir.**
- **El 360° tiene como objetivo desarrollar las competencias personales.**

- Uno de los resultados del 360° es hacer comprender concretamente a los participantes y a los observadores **lo importante que es la descripción de su comportamiento por los demás para las relaciones interpersonales y el conocimiento de uno mismo**. No se puede hacer ningún seguimiento si el que se esfuerza por alcanzar un objetivo no recibe informaciones sobre sus progresos y sobre el camino que le queda por recorrer.

5. De los resultados al plan de desarrollo

El consultor es un facilitador que debe presentar los resultados de una forma clara y fácil de entender y que debe aconsejar sobre qué acciones emprender o sobre qué decisiones tomar. El proceso de 360° asigna varios papeles al facilitador:

- Hay que ayudar al participante a construir una imagen clara de sus resultados, a pesar de su complejidad.
- Hay que ayudarlo a aceptar esos resultados aunque sean chocantes o inesperados.
- Hay que ayudarlo a planear lo que hará a continuación, las decisiones que tomará y a construir una motivación para actuar.

El objetivo del 360°, apoyado por el consultor, consiste en utilizar las informaciones transmitidas por la multi evaluación **para suscitar la motivación de progresar. el objetivo es crear un cambio duradero.**

Tras obtener los resultados del 360° los participantes se perciben de una forma totalmente nueva, como nunca se habían visto antes.

Tienen que utilizar estos nuevos datos para iniciar su desarrollo. Y lo antes posible: si en los 15 días siguientes no ponen en marcha iniciativas nuevas, probablemente no lo harán nunca.

Para ello deberán confirmar los diagnósticos analizando los resultados, identificarán los éxitos en que apoyarse y los objetivos de desarrollo y finalmente descubrirán las estrategias para lograrlo: según Dalton las estrategias se pueden agrupar en 4 categorías:

- Aprovechar las posibilidades que ofrece el puesto actual del participante para encontrar misiones y tareas que van en la misma dirección que el objetivo determinado.
- Aprendiendo de los demás.
- Aprovechar los fracasos.
- Las formaciones tradicionales y las obras que aportan conocimientos indispensables que contribuyen al desarrollo de competencias.

El 360° tiene una doble utilidad: mejorar el conocimiento de uno mismo e incitar el desarrollo de uno mismo, siempre y cuando la empresa apoye los esfuerzos del participante y esté dispuesta a darle oportunidades.

6. Conclusión:

Efectos de un 360°:

- Propicia la implicación personal.
- Los resultados constituyen fortalecedores importantes de la motivación y de la autoestima sobre todo porque tienen un carácter anónimo.
- Acrecienta el interés por las evaluaciones.
- Desarrolla la comunicación entre niveles jerárquicos.
- Contribuye a desarrollar la cultura organizacional hacia un clima más participativo.

Resumiendo, la aplicación de un cuestionario de 360° constituye la primera etapa de un proceso de desarrollo de las competencias. su eficacia y su éxito dependen de varios factores (existencia de un clima que favorezca el cambio y la innovación, una cultura que implica la investigación de medios para que la organización sea de aprendizaje, etc.) Su éxito va en función de las características del entorno organizacional: importancia de la implicación del personal en todos los niveles y voluntad de la organización de favorecer el desarrollo personal.

En definitiva, el objeto de este libro es demostrar que el 360 ° constituye un componente esencial del desarrollo personal y profesional, precisar las condiciones óptimas de inserción en la organización y describir de qué forma los resultados obtenidos pueden favorecer el desarrollo de las competencias.