

## EVALUACION DE 360 GRADOS

El proceso de evaluación 360º permiten a los trabajadores valorar el desempeño de sus propios compañeros, *una medida que exige transparencia en el procedimiento, confidencialidad en la información obtenida y seguimiento de los resultados*. Se trata de una herramienta muy útil para la evaluación periódica del desempeño profesional de los empleados de una empresa, aportando un gran volumen de información cualitativa y cuantitativa en referencia de cómo los empleados son percibidos por sus compañeros en el entorno laboral. Asimismo, por su sistemática, puede ser implantada en todos los sectores de actividad, desde las más flexibles start-ups al sector financiero más jerarquizado.

La novedad puede residir en el hecho de que difiere del sistema de evaluación del desempeño tradicional al no tratarse de un sistema de evaluación vertical (participación exclusiva del superior jerárquico del evaluado) sino que es un sistema que considera la verticalidad y la horizontalidad en la recopilación de información.

En este sistema participan también aquellos empleados que integran los equipos de trabajo del evaluado, empleados de otros departamentos con los que interactúa (por ejemplo, jefes indirectos) e incluso los propios clientes externos que tenga asignados el evaluado. A su vez, el evaluado puede asumir en este tipo de procesos otros roles, siendo evaluador de sus propios superiores o de sus compañeros. Esta amplia participación en los procesos 360º lleva a su vez a plantear la dificultad, dada la amplitud del sistema, de a quién se excluye del proceso de evaluación. Por ello se puede considerar la propia finalidad de este procedimiento, fundamentalmente:

1. El análisis del desempeño del evaluado del que resulten los aspectos fuertes (a mantener) y débiles o de mejora, y
2. Cómo impacta la conducta diaria profesional del evaluado en la propia empresa.

Esta segunda finalidad conlleva una dificultad en este tipo de procesos, la subjetividad que se puede desprender de la aportación de información del evaluado. Experiencias recientes en Estados Unidos revelan que algunas empresas han exigido a los empleados que manifiesten si otros compañeros deben ser o no despedidos, so pena de evitar así ser ellos mismos los que deban abandonar la empresa. Lógicamente, ello debe analizarse en cada caso conforme a la legislación local aplicable para concluir acerca de su validez o no.

Al margen de lo anterior, resultará esencial ofrecer la máxima información en la comunicación de los objetivos a los participantes del proceso durante la fase de implantación, ejecución y seguimiento de la evaluación 360º. Será fundamental la transparencia y cómo se transmite la finalidad de esta herramienta. A la vista de ello, cabrá valorar también si se incluyen en el proceso de recopilación de información, preguntas cerradas y/o abiertas que den oportunidad a incluir comentarios de los evaluadores. Las competencias para analizar no difieren en gran medida del resto de procesos de evaluación: liderazgo, valores personales, trabajo en equipo, comunicación, solución de problemas, valor de marca, etc.

Otro punto crítico considerar es la confidencialidad de la información obtenida durante el proceso y su puesta en común con el evaluado. Una confidencialidad no sólo respecto de quién dice qué, sino del propio contenido que pueda surgir. Así, por ejemplo, cabe preguntarse si se podría utilizar la información de la evaluación 360º para ejercer acciones disciplinarias por parte del empresario, atendiendo a la supuesta confidencialidad del proceso de evaluación.

Finalmente, en la última de las fases del proceso, procede la transmisión del resultado al evaluado considerando las dificultades humanas individuales para asimilarla y verla como un espacio para la autocrítica y mejora. En esta fase puede surgir también conflictividad entre los empleados, así como puede ser el inicio de una nueva etapa de mejora o, al contrario, de desmotivación que tenga como efecto un rendimiento negativo.

*El proceso no debe acabar ahí. Tras un procedimiento que puede ser ciertamente complejo, será preciso realizar un seguimiento en idéntico sentido que, en otras evaluaciones de seguimiento del desempeño de los empleados, articulando planes de mejora y el apoyo necesario para la consecución de los objetivos de desempeño del evaluado. En la teoría, la crítica que resulte de un proceso 360º en sentido vertical y horizontal se proyecta como una oportunidad de crecimiento y mejora profesional.*

*Cualquier duda no repare en contactar con nosotros.*

*Muchas gracias.*