

## PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE 360°

En el presente boletín de actualización desarrollado por el equipo profesional de OPCION Consultores presentamos una breve ficha explicativa sobre en qué consiste el sistema de evaluación de desempeño de personal con enfoque en la gestión por competencias, y de carácter integral dentro de una organización, denominado *Evaluación de 360°*.

En el mismo se presentan los lineamientos metodológicos de implementación de esta herramienta de evaluación integral de desempeño por competencias, que OPCION Consultores sugiere poner en práctica a nivel empresarial.



### 1. ¿Qué es la evaluación de 360°?

Es una herramienta para proporcionar retroalimentación al personal clave de su empresa desde una perspectiva de 360°: esto es, de manera *integral* y *holística*, donde los empleados son evaluados por distintos niveles organizacionales que dentro o fuera de la empresa interactúan con los mismos en el contexto de sus tareas.

La **retroalimentación** proviene de diferentes niveles organizacionales:

- Supervisor directo
- Subordinados
- Pares o miembros del mismo equipo
- Colegas
- (En algunos casos: proveedores/clientes externos)

### 2. ¿Cuál es el propósito general de la evaluación de 360°?

El propósito general de aplicar en su empresa la evaluación de 360° es el de *brindarle al empleado la retroalimentación necesaria para tomar las medidas de mejora de su desempeño individual y grupal*, así como de su comportamiento laboral y humano en una serie de factores que la Dirección de la empresa ha definido como claves para el éxito de la gestión de la organización.

Esta herramienta también le otorga a la gerencia un informe pormenorizado de la actuación de sus empleados en una serie de aspectos, lo cual le permite identificar las fortalezas y debilidades en el desarrollo de su personal, a efectos de planificar mejoras al respecto.

El sentido principal de esta metodología de evaluación es el de desarrollar al personal de la empresa en una serie de competencias, y gestionar su talento, aptitudes y habilidades en aquellos factores que la organización percibe como “críticos” y claves para el logro de los cometidos de la empresa, y el consecuente éxito en su negocio específico.

### 3. ¿Cuáles son los principales objetivos de la evaluación de 360°?

1. Conocer el desempeño de cada uno de los evaluados en una serie de competencias requeridas por la organización en general, y por el puesto de trabajo en particular.
2. Detectar áreas de oportunidad de crecimiento y desarrollo del personal, de su equipo de trabajo, y de la organización en su conjunto.
3. Llevar a cabo acciones precisas para mejorar el desempeño del personal, y por tanto, de toda la organización.

### 4. ¿Cuáles son los principales beneficios de implementar en su organización la evaluación de 360°?

#### BENEFICIOS PARA LOS TRABAJADORES

**Adquirir y aplicar Habilidades y Conocimientos para lograr un mejor desempeño en sus funciones**

**Trabajar mejor en equipo, desarrollar habilidades de liderazgo, y potenciar competencias intergrupales**

**Mejorar sus relaciones de trabajo más allá de su equipo inmediato: otros empleados de la empresa, proveedores, clientes**

#### BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN

**Contar con información confiable sobre el nivel de competencia de sus trabajadores**

**Orientar sus procesos de capacitación y desarrollo personal en convergencia con las Competencias**

**Elevar la productividad y calidad, es decir, ser mas competitiva**

**Mejorar el aprovechamiento de sus recursos**

**Promover entre sus trabajadores una cultura laboral sustentada en su desarrollo personal**

## 5. Metodología sugerida por OPCION Consultores para desarrollar un programa de evaluación de 360°

### 1. PLANIFICACIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN

Consideración de una serie de aspectos que la Dirección de la empresa debe tener previstos para comenzar el proceso de desarrollo del Programa.

Ello supone las siguientes actividades fundamentales:

- a) **Definición de Fines/Objetivos** que se buscan alcanzar con la aplicación de una Evaluación de 360°.
- b) **Identificación de personas que van a ser evaluadas** dentro de la empresa.
- c) **Asignación de evaluadores para cada evaluado** (normalmente, son el propio trabajador que se autoevalúa, un superior del empleado, y un colega que trabaja en el mismo equipo o área de la organización).
- d) **Definición de competencias a ser evaluadas** en cada persona (típicamente, se limita la evaluación a cinco competencias clave: esto es, cinco *“factores críticos” de éxito del desempeño de la persona* en el desarrollo adecuado de sus tareas.
- e) Elección del **medio por el cual la empresa quiere distribuir los cuestionarios de evaluación**.
- f) **Cronograma** de actuaciones en la **ejecución del Programa de Evaluación**.
- g) **Hacer público el Programa dentro de la empresa**: comunicarlo con total transparencia y firmeza, involucrando tanto a evaluados como a evaluadores en el espíritu que tiene la evaluación, los objetivos que se persiguen, y beneficios que tiene esta herramienta para la empresa.
- h) **Definir responsable dentro de la empresa del monitoreo y coordinación de actividades de la instancia de Evaluación**, así como **asignar equipo consultor externo** y delimitar el **alcance de la consultoría** y sus responsabilidades.
- i) Prever la **modalidad** más adecuada de **Devolución de resultados** a los evaluados, así como la información que se le va dar a los evaluadores.
- j) **Definir planes de mejora** y acciones concretas a adoptar junto a los evaluados.

### 2. EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE EVALUACIÓN

Consiste en aplicar el Programa de Evaluación de 360° en base a lo definido en la etapa de planificación.

En la siguiente diapositiva exponemos las principales actividades que la consultoría externa debe llevar a cabo para el desarrollo de esta herramienta de Evaluación:

- a) Elaborar **Presentación de la Actividad** a ser difundida entre quienes van a participar de la Evaluación: debe ser un material sintético, comunicativo y atractivo, de ágil lectura, que tenga como propósito *dar a conocer en qué consiste la instancia de Evaluación* que se va instrumentar en la organización, *con*

*qué objetivos y fines se hace, y qué resultados se esperan para la empresa y para los propios empleados.*

- b) Facilitar la **definición de las competencias clave** que la Dirección de la empresa tiene interés en que sean evaluadas para cada persona.
- c) Diseñar **Cuestionario de Evaluación** para cada caso: normalmente, consiste en una "Hoja de Evaluación" donde están presentadas las 5 competencias clave que van a ser evaluadas de cada empleado, y en cada una de ellas una serie de "descripciones" de comportamientos representativos de tales competencias (por ejemplo: el desempeño del evaluado en cada uno de tales ítems es calificado bajo escala de 1 a 5, según criterio que el equipo consultor defina anticipadamente).
- d) Armar **Cronograma de actuaciones**: fechas de evaluación, coordinación con evaluadores y distribución de Cuestionarios de Evaluación entre los mismos, definición de plazos para devolver los Formularios completos con la Evaluación correspondiente.
- e) **Ingresar la información de todos los Cuestionarios de Evaluación a una base de datos, procesamiento** de dicha información, **análisis** de datos e **informe de resultados** entregados a la Dirección de la empresa (o en su defecto, a quien la misma haya designado como "Responsable" del Proyecto).