



**Aurora Alonso Gómez**  
Gerente de PeopleMatters  
[www.peoplematters.com](http://www.peoplematters.com)

*“Nada sucede hasta que algo se mueve”*  
Albert Einstein

En un entorno tan cambiante como el actual, las organizaciones se encuentran hoy en día en una búsqueda continua de fórmulas que les permitan mejorar el desempeño y satisfacer las demandas de sus principales stakeholders.

Para que una organización evolucione, las personas que la componen tienen que poder adaptarse y para que esto ocurra, es necesario que sepan cómo lo están haciendo en la actualidad y qué necesitan cambiar. En este sentido, el proceso de feedback está cobrando un mayor protagonismo en las organizaciones al aportar información estructurada y detallada acerca del desempeño de cada profesional y de los requerimientos a futuro, permitiendo formular planes de desarrollo alineados con las necesidades estratégicas de la Organización.

Un proceso de feedback, gestionado como parte de un proceso estratégico dentro de la organización, aporta una mayor comprensión de aquellos comportamientos necesarios para mejorar tanto la efectividad individual como organizacional. Asimismo, permite familiarizarse con las implicaciones de un cambio estratégico o cultural, focalizar las acciones de desarrollo en torno a las habilidades y competencias requeridas para un desempeño satisfactorio, fomentar la implicación de todos los niveles de la organización (en procesos de feedback 360°), así como la responsabilidad de las personas sobre el propio desarrollo y aprendizaje.

El feedback es una herramienta imprescindible para los líderes, facilitando su desarrollo y potenciando su desempeño.

# Liderazgo



## FEEDBACK 360° COMO HERRAMIENTA DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO

El feedback 360° tiene mucho sentido y tiene mucho que ofrecer en el proceso de desarrollo de los líderes de la Organización, sobre todo si se plantea adecuadamente. Puede aplicarse como proceso independiente o como parte de otros procesos, como por ejemplo assessment y development Centres, evaluación del desempeño, desarrollo de carreras, procesos de coaching, etc., aportando información específica acerca de las percepciones que el comportamiento de un líder genera en su entorno, lo cual le permite identificar sus fortalezas y áreas de mejora.



## El feedback, una vía de doble dirección

Para asegurar una adecuada implantación de un proceso de feedback 360° hay que plantearse previamente una serie de cuestiones:

- ¿Está nuestra organización preparada para un proceso de feedback 360°? Una organización cuya cultura fomenta la apertura, la confianza mutua y la honestidad por un lado, y el interés y deseo de mejorar el desempeño por otro, tendrá mayor éxito a la hora de implantar un proceso de feedback 360°.
- ¿Se han definido claramente el propósito y los objetivos del proceso de feedback 360°? Cuando éstos están alineados con la estrategia y objetivos de la Organización se facilita su vinculación con otros procesos existentes

en la Organización. En este sentido, la decisión de si éste proceso de centrará exclusivamente en desarrollo o formará parte de un proceso de evaluación del desempeño, condicionará las decisiones durante el proceso de implantación, como por ejemplo, si la participación en el proceso será obligatoria en lugar de voluntaria, la posibilidad de realizarlo anualmente, si la decisión sobre quién va a participar en el proceso de evaluación dependerá exclusivamente del evaluado, quiénes serán los responsables de la fase de seguimiento, el grado de vinculación a otros procesos como retribución, etc.

- ¿Se ha conseguido el compromiso de la Alta Dirección en el proceso? Para fomentar la credibilidad del proceso dentro de la Organización es importante conseguir el >

- > compromiso e implicación de la Alta Dirección en el mismo. Una vía puede ser a través de su participación en dicho proceso.

¿Se ha identificado el mejor proceso para identificar a los evaluadores? La identificación de las personas más adecuadas para valorar el desempeño de los líderes es una parte clave del proceso. Lo ideal sería que el propio líder participara en este proceso, aportando feedback acerca de quién cree que está en condiciones de valorar y hacer comentarios sobre su desempeño. No obstante, Recursos Humanos debería garantizar el mayor grado de objetividad en esta selección. En cualquier caso, los evaluadores deberían tener la credibilidad suficiente para que el líder “actúe” en base al feedback recibido.

El número de evaluadores también es un aspecto importante del proceso, ya que es imprescindible garantizar una muestra adecuada de cada colectivo, así como la confidencialidad de sus respuestas, para lo cual se recomienda un mínimo de 3-5 personas por colectivo (pares y colaboradores).

Asimismo, es importantísimo definir desde el inicio y mantener a lo largo de la vida del proceso, quién va a tener acceso a la información de la evaluación. Los posibles cambios en este sentido, fomentarían la falta de confianza en el proceso:

- ¿El cuestionario incluye comportamientos relevantes relacionados con un adecuado desempeño del líder? El cuestionario debe incluir conductas específicas relacionadas con el desempeño en el puesto actual del líder, idealmente relacionadas con el modelo de liderazgo o las competencias específicas del líder.

Para asegurar un adecuado diseño, el cuestionario debería ofrecer la posibilidad de indicar a los evaluadores que no han tenido la oportunidad de observar un determinado comportamiento. Asimismo, el cuestionario puede incluir un apartado para que los evaluadores aporten comentarios, lo que ayuda al líder a interpretar y dar contexto a los resultados numéricos y utilizarlos como información de contraste.

- ¿Se han considerado todos los recursos requeridos en la implantación del proceso? Cuando se está planificando la implantación de un proceso de feedback 360°, es muy importante tener una idea precisa del tiempo y otros recursos requeridos durante la fase de roll-out. Esto incluye el tiempo de configuración

y gestión de la herramienta de evaluación, de cumplimentación de los cuestionarios teniendo en cuenta el número de evaluadores identificados, así como el tiempo y recursos para proporcionar feedback a los líderes y para apoyarles en el desarrollo de las áreas de mejora identificadas.

## FEEDBACK COMO HERRAMIENTA DE DESEMPEÑO DEL LIDERAZGO

Asimismo la aportación de feedback de manera efectiva al equipo, es una de las herramientas esenciales para el desempeño del liderazgo. El líder debe asumir la responsabilidad del desarrollo de los miembros de su equipo y facilitar los procesos de aprendizaje y cambio, y en este sentido una de las formas de llevar a cabo estas responsabilidades es a través de la aportación de feedback individual acerca de su desempeño.

Dar feedback con el objetivo de mejorar o potenciar determinadas conductas no implica un juicio sobre las características de la persona, sino que debe estar basado en los comportamientos observables y poseer como objetivo ampliar la capacidad de acción y mejorar su efectividad.

Esta aportación de información para la acción que brinda el líder a los miembros de su equipo, no es algo que sólo deba realizarse una vez al año en la “evaluación de desempeño”, sino que es una herramienta de uso cotidiano que sirve para optimizar el día a día del equipo. Todo feedback tiene como finalidad reforzar, mejorar o corregir la forma de hacer las cosas o los comportamientos de las personas.

Muchas veces se supone que el líder sólo tiene que dar feedback ante un problema o inconveniente y, en realidad, esta herramienta sirve también para reforzar conductas positivas, motivar a los colaboradores y potenciar con el ejemplo de unos el comportamiento del resto del equipo. No obstante cuando se orienta a mejorar o corregir, el feedback se centra en optimizar la efectividad de las personas, en función de los parámetros y estándares establecidos y definidos por la Organización. Esta información es clave para los colaboradores, ya que genera la posibilidad de que cada persona visualice sus áreas de mejora, aprenda de su propia práctica, capitalice sus errores y mejore su capacidad de acción, en línea con las necesidades de la organización. ■

**PUBLI**