



Feedback 360°

¡Consejos y buenas prácticas
para ganar en eficacia!

EL GUÍA DE RRHH PARA UN 360° EXITO

Preámbulo

Sin equivalente en el ámbito de las herramientas de RRHH para el desarrollo de competencias, el feedback 360° es un enfoque privilegiado para mejorar el rendimiento mediante un mejor conocimiento de uno mismo y una movilización de sus comportamientos más adaptada a su entorno.

A veces temido por aquellos que nunca lo han experimentado, este enfoque da resultados notables a sus beneficiarios. Pero es cierto que un feedback 360° puede ser sensible, especialmente para las organizaciones que lo implementan por primera vez.

Por eso te compartimos esta guía única que te dará todas las buenas prácticas para lograr una perfecta implementación del feedback 360° y sacar el máximo provecho de este enfoque, tanto del lado del beneficiario como de la organización.

¡Buena lectura!



Qué encontrarás en este **guía** :

01

**Comprender el
feedback 360°**

PÁGINA 4

02

**Lograr la
implementación del
feedback 360°**

PÁGINA 11

03

**El feedback 360 by
PerformanSe**

PÁGINA 24

04

¡A jugar!

PÁGINA 36

01

Comprender el feedback 360°

¿De qué estamos hablando?

Nacido en Estados Unidos en los años 1970, el feedback 360° apareció en España en los años 80-90. Hoy en día se reconoce como una herramienta valiosa que permite al beneficiario recoger la percepción que su entorno profesional tiene de él e identificar sus fortalezas y áreas de desarrollo.

Concretamente, un mismo cuestionario es completado por el colaborador en cuestión, su(s) superior(es) jerárquico(s) y, de manera totalmente anónima, compañeros y colaboradores, así como, a veces, por sus socios.

Los resultados, tanto cuantitativos como cualitativos, permiten al colaborador tomar conciencia de su impacto en los demás, de las diferencias de percepción entre él y su entorno sobre sus prácticas y competencias, y de las expectativas de cada uno.

El beneficiario puede, así, implementar un plan de acción personalizado para ajustar su comportamiento con el fin de mejorar sus relaciones laborales y su productividad, contribuyendo a una mejor dinámica de equipo.

Sus principios fundamentales:

- 01. Voluntariedad del beneficiario.**
- 02. Anonimato de los observadores (excepto el jerárquico).**
- 03. Confidencialidad de los resultados que se entregan exclusivamente al beneficiario.**
- 04. Anclaje en el contexto del beneficiario, en su puesto y su organización.**
- 05. Reflexión y trabajo personal para ir más allá del diagnóstico y construir un plan de desarrollo.**

¿Evaluación o desarrollo?

Es cierto que el feedback 360° también se conoce como «Evaluación a 360°». Sin embargo, es ante todo una herramienta al servicio de un enfoque de desarrollo y no de evaluación.

A diferencia de una evaluación «clásica» que mide el rendimiento con un objetivo de evolución (tipo movilidad, reclutamiento...), el feedback 360° busca fomentar la toma de conciencia para favorecer el movimiento del beneficiario. Al destacar las diferencias pero también las convergencias entre la auto-percepción y los comentarios externos, este enfoque ofrece una oportunidad de aprendizaje y progreso.

Sin embargo, para que este enfoque se perciba como una herramienta de desarrollo, es esencial inscribirlo en un marco benevolente donde se ponga énfasis en las fortalezas y áreas de mejora sin juicio.

Permitirá al beneficiario:

- 01.** Comprender mejor sus competencias, sus potencialidades, sus puntos de atención.
- 02.** Tomar conciencia de su impacto en los demás y de las diferencias de percepción entre él mismo y su entorno.
- 03.** Analizar y comprender las diferencias de rendimiento observadas, con las expectativas.
- 04.** Identificar áreas de desarrollo e implementar acciones para progresar. Como todo enfoque de desarrollo, la idea es ir más allá del simple diagnóstico

Como todo enfoque de desarrollo, la idea es ir más allá del simple diagnóstico y hacer que el beneficiario sea actor, mediante la co-construcción de un plan de acciones.

Palabra de experto

SAMUEL HERON

“Una herramienta de observación a 360° es particularmente poderosa para fomentar la toma de conciencia y el movimiento. Sin embargo, hay que ser consciente del carácter particular de esta recopilación de percepciones que requiere involucrar positivamente al observado en el dispositivo.

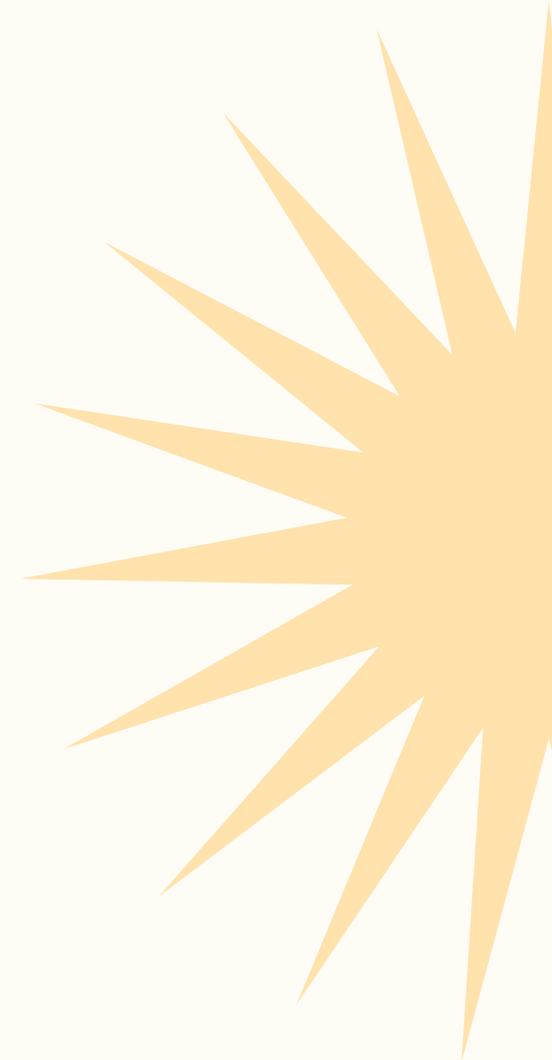
Como consultor y coach certificado desde hace más de 15 años, suelo decir que si la fase de comunicación durante el lanzamiento es un fracaso, será muy difícil hacer que este enfoque sea un éxito.

El observado debe sentirse privilegiado y ver el 360° como un regalo en un momento de su trayectoria. Al presentar la filosofía, las etapas, los consultores, las reglas de confidencialidad, el carácter no impuesto, el observado tendrá ganas de realizar este enfoque desafiante. Esto se verá en la elección de sus observadores, en su apertura durante los intercambios y en la construcción de un plan de desarrollo operativo.”



Samuel HERON

Coach, Director de Consultoría y Formación,
PerformanSe



¿Cuándo implementar el feedback 360°?

El feedback 360° se inscribe en procesos estratégicos de desarrollo de competencias y fortalecimiento de la cultura empresarial, con el objetivo último de favorecer el rendimiento individual y colectivo. Es particularmente útil para responder a los siguientes desafíos:

01. Desarrollo de competencias manageriales

Cuando una empresa desea fortalecer las competencias de sus gerentes o prepararlos para nuevas responsabilidades, el feedback 360° permite identificar sus fortalezas y áreas de progreso. Esto ayuda a alinear su postura con las expectativas de los equipos y de la organización.



02. Elaboración de planes de desarrollo personalizados

El feedback 360° es particularmente útil para construir planes de formación específicos y adaptados a las necesidades reales de los colaboradores. Alimenta las entrevistas individuales y permite una mejor adecuación entre las competencias individuales y las expectativas de la empresa.



03. Implementación o fortalecimiento de una cultura de feedback

Si la empresa desea instaurar una comunicación abierta y benevolente, el feedback 360° es una herramienta poderosa para introducir y normalizar intercambios constructivos en todos los niveles jerárquicos.



04. Fortalecimiento del compromiso y la cohesión del equipo

Al permitir que los colaboradores se sientan escuchados y apoyados en su desarrollo, el feedback 360° favorece su compromiso y contribuye a fortalecer la colaboración, especialmente en entornos de trabajo complejos o interfuncionales.



Feedback 360 VS una evaluación clásica... ¿cuáles son las ventajas?

El feedback 360° se distingue por su riqueza, su enfoque colaborativo y su orientación hacia el desarrollo. Es particularmente adecuado para crear una visión equilibrada y fomentar una cultura de feedback en la empresa, donde las evaluaciones o feedback clásicos se inscriben más en marcos de rendimiento o interacciones puntuales.

01. Perspectiva múltiple VS punto de vista único



El feedback 360° recoge comentarios de múltiples fuentes ofreciendo una visión más global y matizada de las competencias y comportamientos de un individuo. No se limita al punto de vista del gerente directo o de un interlocutor único, lo que podría carecer de objetividad o reflejar sesgos personales.

02. Orientación hacia el desarrollo VS evaluación del rendimiento:



El feedback 360° busca ayudar al colaborador a conocerse mejor y a identificar áreas de mejora en una óptica de progreso. Se percibe como un medio para estimular el aprendizaje y la evolución. No se concentra en el rendimiento pasado y el logro de objetivos específicos, con un aspecto potencialmente sancionador o formal.

03. Confidencialidad y honestidad VS sesgos relacionales:



En el contexto de un feedback 360°, los comentarios son anónimos (excepto los del gerente), lo que fomenta respuestas honestas y constructivas. El anonimato reduce el miedo a represalias o tensiones relacionales. Por lo tanto, los resultados no están sesgados por la relación directa entre el observador y el observado, lo que podría limitar la autenticidad de los comentarios o hacerlos demasiado generales.

04. Refuerzo de la colaboración VS jerarquía estricta



Al involucrar a varias partes interesadas, este método fomenta una cultura de colaboración e intercambio constructivo entre compañeros. También permite comprender mejor las expectativas dentro del equipo.



02

Lograr la implementación de un **feedback 360°**

Errores a evitar

Implementar un enfoque de evaluación 360° puede ser una herramienta poderosa para el desarrollo de competencias conductuales dentro de la empresa. Pero, si se ejecuta mal, puede tener efectos contraproducentes. Aquí están los seis errores más comunes a los que prestar atención. Al comprender estos errores y evitarlos, podrás maximizar el impacto de este método y garantizar su éxito en el desarrollo de los colaboradores.

01. Iniciar el proyecto en un contexto demasiado frágil

Es preferible realizar este tipo de enfoque en un entorno suficientemente estable, donde no haya un problema importante o una situación de crisis aguda, como un plan de despidos en curso, por ejemplo. El riesgo sería que el 360° se perciba como un enfoque de evaluación en lugar de un enfoque de desarrollo, y la percepción que los observadores tienen del gerente podría verse afectada por la situación.

02. Eximir a los dirigentes

El enfoque debe ser apoyado no solo por el CODIR y la dirección de recursos humanos, sino también ser alentado - y de alguna manera legitimado - por la ejemplaridad de los dirigentes que deben someterse al ejercicio.

03. Imponer un 360° a un mánager

El feedback 360° representa un enfoque desafiante y valiente para el beneficiario, que debe inscribirse en un clima favorable de desarrollo. Enfrentarse a un retorno de imagen no es fácil. Es por eso que es necesario - cuando la solicitud proviene de la Dirección - comunicar al empleado sobre la razón de la implementación de este enfoque y el objetivo deseado, para que se comprometa con la voluntad de cuestionarse y progresar.



04. Lanzar el enfoque sin comunicar

Ya sea que el enfoque 360° sea iniciativa del empleado o de su Dirección, se debe establecer una comunicación clara y transparente antes de la implementación, para situar este enfoque en un contexto global y darle sentido. Esta comunicación debe permitir aclarar el marco, el papel de los diferentes actores, las reglas del juego, recoger las posibles preocupaciones a abordar, y tranquilizar sobre el respeto de los principios de anonimato de los encuestados y la confidencialidad de los resultados.

05. Dejar al gerente solo, frente a sus resultados

El 360° es un enfoque valiente y desafiante, cuya resonancia emocional en el beneficiario no se conoce al principio. Por lo tanto, debe ser acompañado en el descubrimiento y la comprensión de sus resultados. El objetivo es que sea constructivo, y no desestabilizador.

06. Detenerse en el diagnóstico

Los resultados y entrevistas permitirán resaltar puntos de apoyo, puntos de atención y áreas de progreso. La idea es ir más allá del simple diagnóstico y hacer que el beneficiario sea actor, mediante la co-construcción de un plan de desarrollo, por ejemplo. La jerarquía y el servicio de RRHH jugarán un papel determinante. Ellos deben elaborar con el colaborador un dispositivo específico y dinámico que pueda incluir formación, tutoría, coaching... La pertinencia de las acciones seleccionadas determinará el logro de los objetivos fijados por el plan de desarrollo.

Condiciones de éxito:

BENEFICIARIO:



- Ser voluntario
- No estar en una situación de crisis
- Aceptar el cuestionamiento, el diálogo
- Ser actor de su evolución (plan de acciones)

EMPRESA:



- Ser apoyado por el CODIR y la DRH
- Comunicación clara y transparente antes de la implementación
- Respeto de las reglas anunciadas (anonimato y confidencialidad)
- Estar inscrito en un enfoque que reúna (objetivo común)
- Anticipar el después

Palabra de experto

LISE WALLACE RABILLOUD

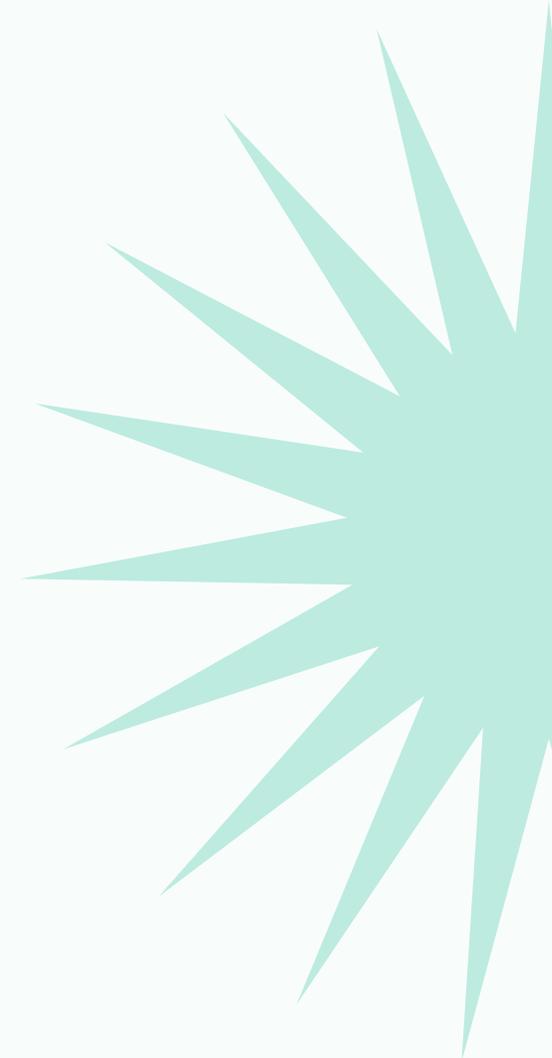
“Para movilizar eficazmente a una persona en un enfoque 360°, es importante crear un marco seguro y benevolente, comunicar claramente sobre los objetivos y las etapas, garantizar la confidencialidad, y por supuesto acompañar a la persona en su proceso de reflexión... sin emitir juicios.

Estos elementos permiten crear un entorno de confianza y compromiso, propicio para un desarrollo personal exitoso. Se trata de ir más allá del simple diagnóstico, por ejemplo, la comprensión del impacto de su comunicación en su entorno profesional, y encontrar (o adaptar) los medios para actuar y progresar en este aspecto.”



Lise Wallace RABILLOUD

Coach, Consultora Senior,
PerformanSe



Las 6 etapas de un feedback 360° exitoso

Ahora que ya conoces los errores a evitar y las condiciones de éxito de un feedback, ¡pasemos a la acción! Aquí están las 6 etapas clave de un feedback 360°. Estas son las etapas propuestas durante un acompañamiento de PerformanSe, basadas en nuestros 25 años de experiencia en la materia.

Estas etapas son clave para un 360° exitoso, ya sea un enfoque individual (para un solo beneficiario) o un enfoque colectivo (para varios beneficiarios al mismo tiempo, como toda la línea gerencial, por ejemplo)



La comunicación

¡Se debe establecer una comunicación clara y transparente, para situar el enfoque en un contexto global y darle sentido!

Esta primera etapa permite explicar el enfoque en su totalidad a los futuros beneficiarios, informar sobre lo que es un 360° - y lo que no es este enfoque - y sus reglas del juego, y también responder a las preguntas. Cuando el enfoque es externalizado, por ejemplo, con PerformanSe, es la oportunidad para que el(los) consultor(es) que llevarán a cabo las entrevistas se presenten. En el caso de un enfoque individual, para un solo beneficiario, esta etapa también permite comenzar a crear la relación y hacer que el colaborador exprese sus desafíos específicos y sus posibles dificultades identificadas.



Objetivos:

- 01. Dar sentido: presentar el enfoque en su totalidad**, vincularlo con los proyectos y los desafíos de la empresa, por qué ahora y para qué propósito.
- 02. Tranquilizar sobre lo que es y lo que no es un 360°**: precisar los principios, las reglas del juego, las diferentes fases, los entregables (lo que se comunica o no a quién y cómo).
- 03. Guiar en la elección de los observadores y la comunicación a realizarles.**
- 04. Responder a las preguntas** y abordar las posibles.

Modalidades recomendadas:

- **Réunion co-animée** par la DRH et PerformanSe dans le cadre d'une campagne collective.
- **Entretien Collaborateur** - Consultant (+ RH possible) dans le cadre d'une démarche pour une seule personne.

El lanzamiento

El beneficiario elige a sus observadores, les informa (encontrarás en el anexo la comunicación recomendada para los observadores) y estos reciben el cuestionario para completarlo en línea (15 minutos). El beneficiario también debe completar el mismo cuestionario.

Nota: La plataforma PerformanSe, con una interfaz simple e intuitiva, garantiza una gestión automática de las campañas 360° (envío de cuestionarios, recordatorios, edición de informes...), pero un seguimiento debe ser asegurado por un consultor que también responde a todas las preguntas de los observados y observadores.

Nuestros consejos para ayudar al beneficiario a elegir a sus observadores:

- 01. Privilegiar a las personas que lo conocen lo mejor posible en su día a día y con las que interactúa frecuentemente en su entorno profesional. Las personas que lo conocieron en otro rol y/o, pero que no ha visto desde hace tiempo, solo tendrán una percepción parcial. La percepción actual es la que interesa.**
- 02. No elegir únicamente a personas con las que tiene afinidad, sino también a aquellas con las que podría tener menos afinidad, el objetivo es que el panel sea representativo.**
- 03. Mantener un número razonable de observadores (10 a 20) aunque no haya un límite de número.**
- 04. Tener al menos 3 personas en las categorías «Colaboradores» (N-1), «Pares» (con estatus similar) y «Terceros» para garantizar el anonimato de los encuestados. Puede haber una sola persona en la categoría «Jerárquico» (N+1) o dos cuando el beneficiario tiene un gerente funcional y un gerente operativo o incluso un exgerente que lo haya supervisado recientemente.**



La entrevista individual de devolución de resultados

Basándose en el informe de devolución del 360°, esta entrevista tiene como objetivo acompañar al beneficiario en el análisis de los comentarios y su apropiación, teniendo en cuenta su contexto profesional.

Se trata de involucrarlo activamente en la exploración de los puntos de convergencia y las diferencias de percepción, para ayudarlo a tomar distancia y relacionar los resultados con su experiencia concreta.

Objetivos:

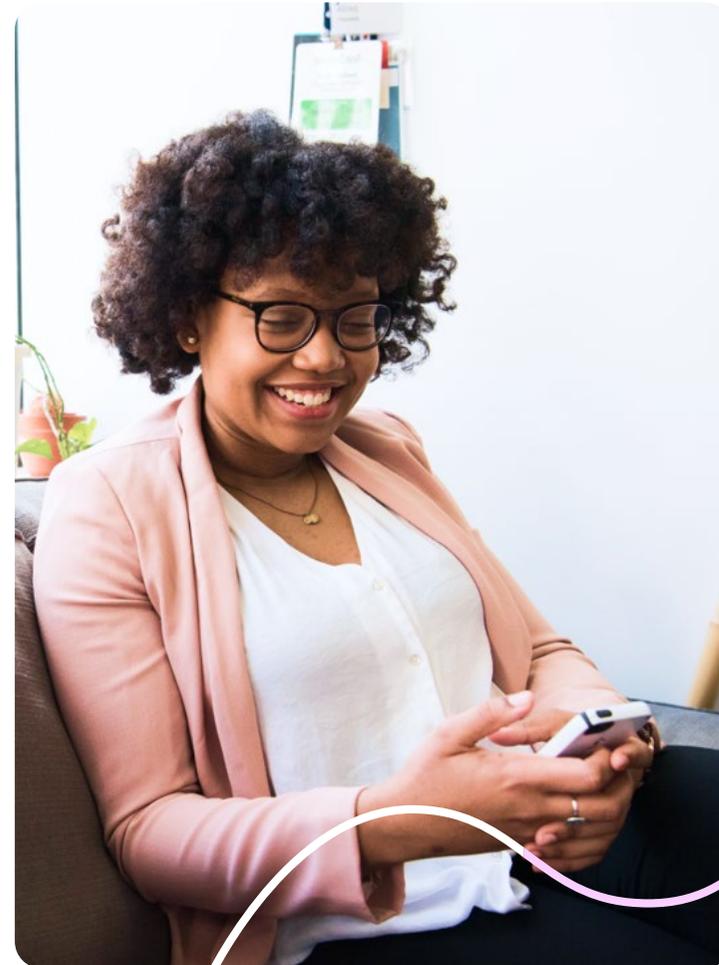
- 01. Tener en cuenta el contexto del participante en su puesto dentro de la organización, recoger su visión del rol del gerente si es necesario.**
- 02. Involucrar en la exploración y análisis de los comentarios, los puntos de convergencia y las diferencias de percepción.**
- 03. Ayudar a tomar distancia, objetivar y apropiarse de los resultados en relación con la experiencia concreta, tomar conciencia de sus puntos de apoyo y las diferencias con el rol del gerente o del experto hoy y mañana en su organización.**
- 04. Compartir una primera síntesis de los puntos de apoyo y las pistas de desarrollo.**
- 05. Hacer que el participante sea actor del enfoque entregándole:**
 - Una guía de desarrollo, soporte de trabajo personal para profundizar en el análisis.
 - Un PDI (Plan de Desarrollo Individual) a elaborar por sí mismo entre la entrevista de devolución y la entrevista de desarrollo, construido alrededor de los puntos de apoyo y puntos de atención, ejes prioritarios de desarrollo y acciones de desarrollo.

La construcción del plan de acciones

TRABAJO PERSONAL

Se trata de un trabajo personal del colaborador para describir lo que ha retenido de sus puntos de apoyo y de atención y concretar un plan de acciones realista. Tendrá a su disposición los documentos entregados al final de la entrevista de devolución: una guía de desarrollo para continuar su proceso de pensamiento y una plantilla de plan de desarrollo para formalizarlo.

Este trabajo entre sesiones de 2 a 3 semanas es clave para traducir la toma de conciencia en objetivos y luego en acciones. El colaborador identifica los objetivos sobre los que puede actuar solo y aquellos sobre los que necesitará el apoyo de su gerente o del equipo de RRHH (entrevistas, coaching, formación, codev...).



La entrevista individual de desarrollo

La entrevista de desarrollo permite al consultor desafiar el plan de desarrollo individual del colaborador observado.

Se trata de verificar la correspondencia entre la toma de conciencia operada durante la entrevista de devolución y la forma en que está redactado el plan de acciones. Las acciones deben ser suficientes pero creíbles, y lo suficientemente precisas para ser posicionadas en la agenda del colaborador.



Objetivos:

01. Finalizar y validar juntos un Plan de Desarrollo Individual, que servirá de soporte para los intercambios con el responsable jerárquico y/o los RRHH.

02. Construir un plan de acciones de desarrollo: identificar los 2 o 3 ejes de desarrollo prioritarios que serán los temas alrededor de los cuales se articularán las acciones concretas de desarrollo.

03. Ir más allá del diagnóstico, consolidar los puntos de apoyo y precisar los puntos de atención haciendo que el gerente sea actor en la identificación y apropiación de sus ejes de progreso, así como en la elaboración de su plan de desarrollo gerencial.

La reunión tripartita de cierre

La conclusión del enfoque permite al colaborador observado describir cómo ha vivido el enfoque y presentar su plan de desarrollo individual a su organización, durante una entrevista tripartita o cuadripartita (RRHH/Gerente, colaborador, consultor).

El solicitante (RRHH, gerente u otro) puede preguntarle sobre las acciones que desea implementar e identificar aquellas que necesitan el apoyo de la organización.



Objetivos:

- 01. Cerrar el enfoque permitiendo a la organización ayudar al colaborador a nombrar los aprendizajes del acompañamiento.**
- 02. Crear las condiciones que favorezcan la toma de palabra del colaborador.**
- 03. Garantizar el nivel determinado de confidencialidad del intercambio.**
- 04. Acoger el plan de acciones y los ejes de desarrollo prioritarios identificados.**
- 05. Desafiar el plan de acciones y acompañar su implementación.**

Palabra de experto

VIRGINIE PETIT

“Indudablemente, establecer y respetar las diferentes etapas del enfoque te permitirá crear las condiciones para un 360° eficaz. Sin embargo, para que estas condiciones sean óptimas a largo plazo, los RRHH y/o Gerentes tienen un papel que desempeñar una vez que el 360° ha terminado.

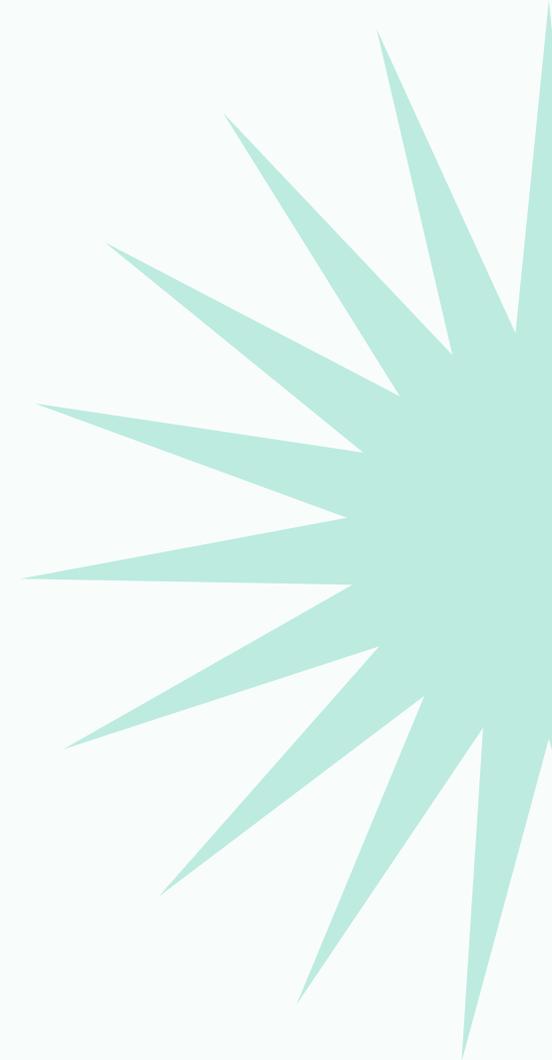
De hecho, ¡cuidado con el «efecto suflé»! Es importante que la línea gerencial y/o RRHH acompañe el plan de desarrollo individual del colaborador en el tiempo, para que este último pueda realmente capitalizar sobre este ejercicio. Al igual que las buenas resoluciones de Año Nuevo, si tu voz interior no te recuerda frecuentemente hacerlas, hay muchas posibilidades de que no las cumplas. De la misma manera, los RRHH y/o Gerentes deben jugar este papel de voz interior, de lo contrario, las resoluciones del colaborador para trabajar en los ejes de desarrollo que haya podido identificar se desvanecerán. Otro consejo es fijar objetivos realistas. Al igual que rara vez es posible cumplir 15 resoluciones de Año Nuevo, asegúrate de que tu colaborador no sea demasiado ambicioso y sepa limitarse a 2 o 3 ejes de progreso.

Si no puede limitarse por sí mismo, ayúdalo también en este sentido para que no tenga los ojos más grandes que el estómago. Con estas claves, tu colaborador podrá beneficiarse de todo el poder de la herramienta 360° para vivir una experiencia de aprendizaje y enriquecimiento a lo largo del tiempo.”



Virginie PETIT

Coach, Responsable de Consultoría y Formación
PerformanSe



03

El feedback 360°

by PerformanSe

El feedback 360° by PerformanSe

DESTACAR ESTAS CIFRAS

*Encuesta de satisfacción realizada a
76 beneficiarios de feedback 360° por
PerformanSe entre julio y octubre de 2024.*

99%

de los beneficiarios
están satisfechos
con el dispositivo de
feedback 360°

100%

de los beneficiarios
están satisfechos con
la precisión de los
resultados

99%

de los beneficiarios
encontraron los
intercambios
constructivos y
educativos

91%

tienen ganas de
involucrarse en
acciones de desarrollo
de competencia

El ejemplo de Plurial Novilia

RETOUR D'EXPÉRIENCE



Julie Bouchet es la Directora RRHH de Plurial Novilia en Reims, una empresa del grupo Action Logement, actor principal de la vivienda social innovadora en Île-de-France y en el Gran Este. Nos cuenta más sobre la implementación de una campaña de feedback 360° en la empresa, realizada con PerformanSe.

¿Cómo nació el enfoque de un 360° generalizado para los 63 gerentes?

Después de obtener la etiqueta «Great place to work», construimos un seminario con todo el equipo de gestión, para compartir, comentar y analizar los resultados, y buscar juntos otras vías de mejora. Entre las 7 acciones definidas y seleccionadas por el grupo, la cuestión del feedback ocupaba un lugar destacado, de ahí la idea de un 360° generalizado.

¿Cómo convencieron a todos los gerentes?

Para nosotros, lo importante era realmente construir con y para ellos un programa completo. Les presentamos todo el programa en detalle, sus desafíos, sus contenidos. Y, sobre todo, involucramos realmente a TODOS los gerentes, incluido el CODIR, sin excepción. Por supuesto, también realicé mi propio 360°, y el DG también. Así, teníamos la voluntad de crear un evento colectivo que reflejara el compromiso de todos en un enfoque de feedback y mejora personal. En este contexto, las reticencias fueron bastante discretas. Aunque el enfoque requirió disponibilidad y valentía de todos.

¿Qué opinión tienen sobre la colaboración con PerformanSe?

¡Todo salió muy bien! La herramienta de feedback 360° es simple, intuitiva y su realización rápida. Queríamos ofrecer a nuestros gerentes consultores que supieran ser - a la vez - benevolentes, desafiantes y abiertos a la cultura que es la nuestra... lo cual no siempre es fácil. Los comentarios son muy buenos, y son los consultores de PerformanSe quienes también animarán algunas formaciones del programa.

¿Qué han aprendido de los principales comentarios?

La devolución global que PerformanSe pudo hacer de todo el enfoque, y los comentarios directos que obtuvimos en paralelo, realmente iluminan las expectativas y necesidades de nuestros gerentes. Por un lado, vimos surgir necesidades muy concretas, de apoyo diario, por ejemplo, en la gestión de cuestiones intergeneracionales o la gestión de situaciones conflictivas, lo que permitirá definir mejor el contenido de las formaciones futuras. Por otro lado, también constatamos una necesidad de más homogeneidad pero sobre todo de más claridad en la definición del rol del gerente, de su margen de acción, lo que nos llevó a la co-construcción de una verdadera carta gerencial.

« El enfoque de feedbacks 360° ha suscitado una verdadera emulación colectiva, y ha permitido encarnar mejor la realidad de una comunidad gerencial dentro de Plurial Novilia. »

Julie BOUCHET

DRH, **Plurial Novilia**

¿Por qué elegir PerformanSe ?

01. La herramienta de feedback 360° más completa del mercado

La herramienta 360° by PerformanSe se basa en:

- **25 años de experiencia** en enfoques 360° y comentarios de clientes en el uso de nuestras herramientas.
- **Un estudio basado en acuerdos inter-jueces, realizado por expertos en Psicología, RRHH y Gestión**, para definir las competencias más necesarias en el trabajo que ahora constituye nuestro modelo de competencias.

Sus puntos fuertes:

Un cuestionario corto con solo 12 minutos de realización en línea.



Resultados resumidos en 1 página, inmediatamente legibles y apropiables por el beneficiario.

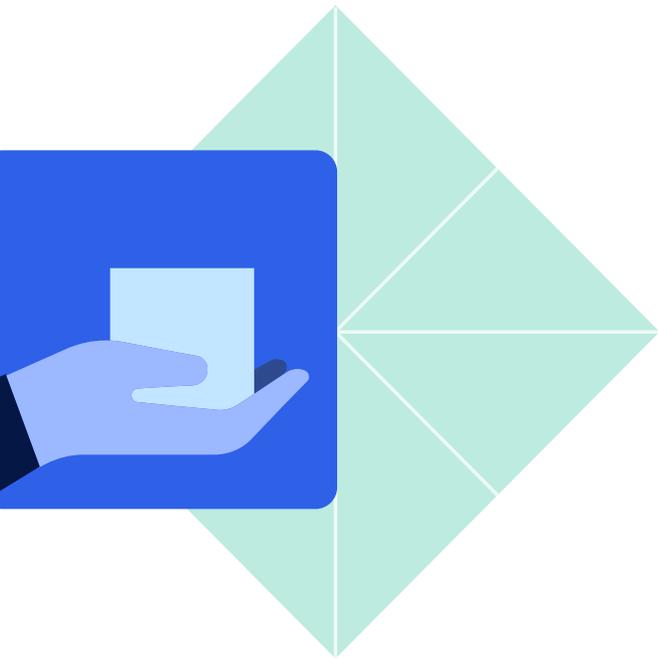


14 competencias observadas con una representación de datos que facilita el intercambio entre el colaborador observado y el consultor.



Una plataforma fiable y eficiente que facilita la logística de las campañas 360°.





¿Por qué elegir PerformanSe ?

02. Experiencia positiva garantizada por prácticas desafiantes pero benevolentes

El 360° es una herramienta particularmente poderosa para facilitar la toma de conciencia del colaborador observado. El respeto de las estrictas reglas deontológicas, a las que se compromete PerformanSe, es clave para involucrar positivamente al colaborador en el enfoque y garantizar una experiencia positiva y educativa.

La noción de observación a 360° puede asustar a los colaboradores, que a veces se sienten juzgados, evaluados por su entorno profesional. El uso de un vocabulario adaptado (PerformanSe habla, por ejemplo, de «observado» y no de «evaluado») permite construir una comunicación atractiva.

El enfoque externalizado con varias entrevistas permite al colaborador tomarse el tiempo para comprender las percepciones expresadas mientras es desafiado en cada etapa para apuntar a la construcción de un plan de desarrollo individual. Este plan de acciones será luego discutido con el consultor para medir su pertinencia y viabilidad. Esto permitirá precisar las acciones para concretar la toma de conciencia en cambios de postura.



¿Por qué elegir PerformanSe ?

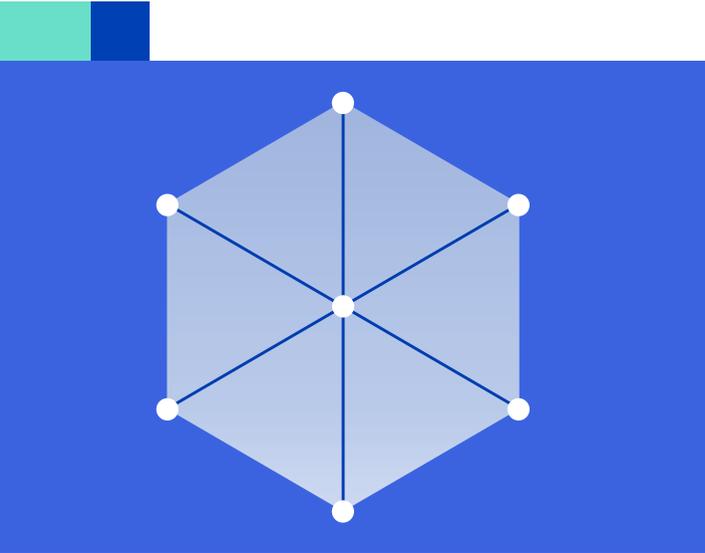
03. Un equipo experto en la implementación de dispositivos de observación a 360°

Un dispositivo de observación a 360° solo puede ser realizado por consultores expertos en este enfoque poderoso pero sensible. En PerformanSe, nuestros consultores senior en coaching y 360° son acompañados en su desarrollo de competencias gracias a la supervisión de consultores expertos en este campo.

Los consultores expertos garantizan:

- Un dominio perfecto de la herramienta.
- Una experiencia para comunicar de manera que el enfoque sea percibido como un regalo, respetando las reglas de confidencialidad.
- Una postura benevolente mientras se asegura el marco.
- Una capacidad para desafiar al colaborador observado para llevarlo a posicionarse en un plan de acciones.

Estos consultores son supervisados por un Jefe de Proyecto, quien es el garante del éxito global del proyecto. Por eso, en PerformanSe, nos aseguramos de que sea un experto en el tema y tenga la disponibilidad necesaria para asegurar un seguimiento de calidad y proximidad con su cliente.



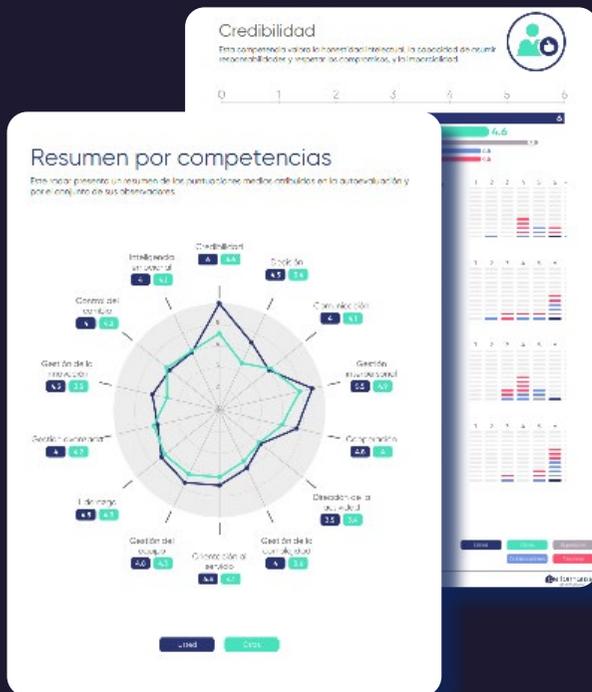
La herramienta 360° by PerformanSe incluye competencias que responden a los desafíos de los gerentes o no gerentes. Sin embargo, puede ser pertinente transformar algunas preguntas o incluso adaptar completamente la herramienta para que integre un marco de competencias específico.

En este caso, podemos revisar completamente el contenido de las preguntas, asegurándonos de su claridad y longitud para limitar los tiempos de realización. El dispositivo también puede evolucionar limitando el enfoque a una única entrevista de devolución, o por el contrario, continuar con un enfoque de coaching o formación

¿Por qué elegir PerformanSe ?

04. Herramienta personalizable

Zoom sobre la herramienta 360° by PerformanSe



01 14 competencias observadas

8 competencias principales, identificadas como esenciales para cualquier trabajo:

Credibilidad, Decisión, Comunicación, Gestión interpersonal, Cooperación, Dirección de la actividad, Gestión de la complejidad, Orientación al servicio.

6 competencias opcionales, que permiten afinar el análisis:

Gestión de equipos, Liderazgo, Gestión avanzada, Gestión de la innovación, Control del cambio, Inteligencia emocional.

EI+

Las competencias observadas pueden personalizarse y adaptarse a tu contexto y a tus desafíos gerenciales. ¡La herramienta es adaptable! Si posees un marco de competencias específico, puede ser pertinente integrarlo.

02

Un cuestionario de 12 minutos en línea

El mismo cuestionario es completado por el observado y por los observadores que ha elegido en 4 categorías: jerárquicos, pares, colaboradores y otros (socios, clientes...).

Nuestro cuestionario está construido como una encuesta. Las 32 o 56 preguntas max. (dependiendo del número de competencias a observar) se basan en una escala de Likert que va de «Nunca» a «Siempre» para evaluar la frecuencia con la que el observado moviliza las competencias. Cada competencia es investigada por 4 preguntas.

Los observadores también tienen la posibilidad de expresarse en dos preguntas abiertas sobre los puntos de apoyo y desarrollo del observado.

03

Informe claro y sintético

Los resultados se presentan en un dossier simple de explotar y que permite una rápida apropiación de los resultados:

- **Competencias más importantes para la función ocupada según los observadores.**
- **Síntesis de las puntuaciones medias atribuidas por el observado y por los observadores para cada competencia.**
- **Puntuaciones más altas y más bajas.**
- **Comentarios libres (verbatim anónimos).**

Los resultados detallados permiten profundizar en el análisis, presentando para cada competencia la comparación entre las diferentes percepciones: la del observado y la de cada uno de los observadores (de manera anónima) según su categoría (jerárquicos, pares, colaboradores...).

04

Campaña lanzada y gestionada en unos pocos clics

Las campañas de 360° se simplifican y gestionan en unos pocos clics en la plataforma PerformanSe gracias a una interfaz simple e intuitiva, así como a la gran rapidez en el tratamiento de los datos.

05

Acompañamiento según tus necesidades

Opción 1: Te formas en el uso de la herramienta 360° by PerformanSe (Clase virtual de 3x2h o Formación de 1 día) para ser autónomo y gestionar tu campaña de A a Z, en la plataforma PerformanSe.

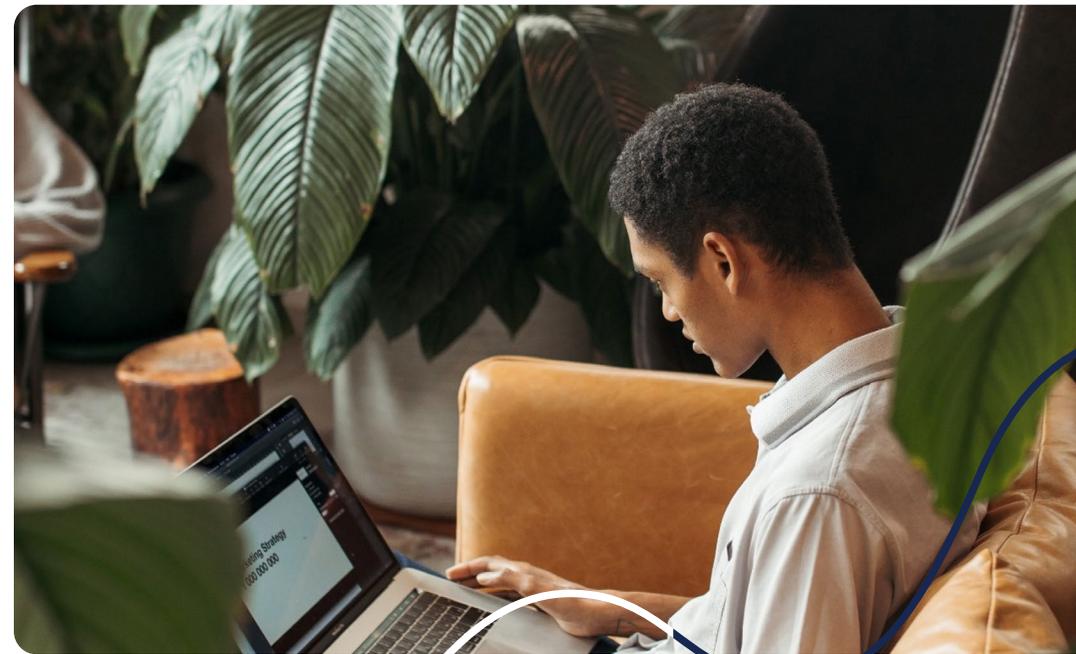
Opción 2: Externalizas la gestión de la campaña 360° con PerformanSe, desde la comunicación interna, pasando por la administración de los cuestionarios hasta las devoluciones.



Conclusión

La multiplicidad de fuentes favorece tanto la riqueza, la autenticidad y la diversidad de los aprendizajes de un enfoque 360°. El beneficiario dispone de un medio de progreso tanto más fiable y eficiente cuanto mejor esté preparado el ejercicio: una implementación estructurada y una comunicación transparente son los motores del éxito en este ámbito.

Por supuesto, los planes de progreso también merecen un seguimiento atento para concretarse en la empresa. Finalmente, hay que recordar que un 360° no es una prueba. Es una herramienta construida como una encuesta, un cruce de opiniones, por lo tanto, necesariamente portadora de una parte de subjetividad. En el corazón del feedback 360°, el intercambio entre los participantes sigue siendo el medio más seguro para tomar la distancia necesaria y aprovechar al máximo los resultados



04

Anexos

iA jugar!

Checklist: Etapas a validar para un feedback 360° impactante ^(1/2)

01. Preparación del enfoque



- Definir los objetivos:**
 - ¿Qué resultados esperas de este enfoque?
 - ¿Cómo se alinean estos objetivos con la estrategia de la empresa?
 - ¿Tienes un marco de competencias pertinente para alinear los cuestionarios de feedback 360°?

- Involucrar a las partes interesadas:**
 - ¿El CODIR y la DRH apoyan el enfoque?
 - ¿Los beneficiarios han sido sensibilizados? ¿Son voluntarios?

02. Comunicación y sensibilización



- Establecer un marco claro:**
 - ¿Has comunicado el porqué del enfoque?
 - ¿Los principios fundamentales están definidos y claros para todos? (anonimato, confidencialidad, voluntariedad).

- Involucrar los observadores:**
 - ¿Los observadores han sido bien elegidos e informados de su rol?

- Anticipar las preocupaciones:**
 - ¿Has respondido a las preguntas y tranquilizado sobre las expectativas?

03. Lanzamiento (a delegar en el marco de una prestación externalizada):

- Elegir y configurar la herramienta**
 - ¿La herramienta de feedback está lista y bien configurada?
 - ¿Los cuestionarios están adaptados a las competencias objetivo y al contexto de la empresa?
- Declarar a los participantes:**
 - Les observés et observateurs ont-ils été correctement enregistrés ?
 - Les observateurs ont-ils été informés et invités via l'outil ?
- Seguir el proceso:**
 - ¿Hay un seguimiento en marcha para recordar a los observadores si es necesario?
 - ¿Las citas (entrevista de devolución, entrevista de desarrollo, reunión tripartita) han sido programadas?
 - ¿Los consultores o gerentes responsables están formados para acompañar a los beneficiarios?

04. Seguimiento y sostenibilidad

- Cerrar el enfoque:**
 - ¿Se ha previsto una reunión tripartita (colaborador, gerente, RRHH) para validar el plan de acción?
 - ¿Los ejes de desarrollo están integrados en las discusiones regulares (entrevistas anuales, seguimiento individual)?
- Evaluar el impacto:**
 - ¿Cómo se mide el impacto del enfoque (individual y colectivamente)?
 - ¿Se prevén ajustes para las próximas campañas?

Checklist: Etapas a validar para un feedback 360° impactante (2/2)

Checklist: Mensajes clave para tranquilizar y comprometer al beneficiario (1/2)



01. Una herramienta de desarrollo

- El feedback 360° es una herramienta de desarrollo personal y profesional, diseñada para ayudarte a comprender mejor tus fortalezas y tus áreas de mejora.
- Es una oportunidad para progresar, alineando tus prácticas con las expectativas de tu entorno profesional.



02. Anonimato y confidencialidad:

- Las respuestas de los observadores son totalmente anónimas (excepto las de tu jerarquía directa).
- Los resultados te serán comunicados de manera confidencial. Tú eres el único que decide compartirlos.



03. Voluntariedad:

- Tu participación es voluntaria. Este enfoque no es una evaluación, sino una herramienta para acompañarte en tu desarrollo.

Checklist: Mensajes clave para tranquilizar y comprometer al beneficiario ^(2/2)



04. Inversión:

- El enfoque implica un trabajo personal para construir tu plan de desarrollo individual.



05. Acompañamiento:

- Serás acompañado(a) durante todo el proceso, especialmente durante la devolución de resultados y la elaboración de tu plan de desarrollo.



06. Etapas a venir:

- Serás invitado(a) a completar un cuestionario de autoevaluación.
- Recibirás comentarios estructurados de tu gerente y otros observadores que hayas elegido entre tus pares y

Checklist: Mensajes clave para movilizar a los observadores (1/2)



01. ¿Por qué este enfoque?

- Tu contribución es esencial para ofrecer un retorno constructivo al beneficiario, ayudándolo a comprender mejor sus puntos fuertes y sus áreas de desarrollo.
- Estás invitado(a) a compartir tus percepciones de manera honesta y benevolente.



02. Anonimato y protección de sus respuestas:

- Tus respuestas son estrictamente anónimas y ninguna información nominativa será comunicada al beneficiario.
- El feedback se agrega para garantizar la confidencialidad.



03. Tiempo requerido:

- El cuestionario es corto (10-15 minutos) y fácil de completar.
- Tienes hasta tal fecha para completarlo.

Checklist: Mensajes clave para movilizar a los observadores (2/2)

04. Rol esperado:

- Tus comentarios deben ser honestos, objetivos y constructivos.
- Concéntrate en observaciones fácticas y percepciones.

05. Impacto de su contribución:

- Tus comentarios ayudarán al beneficiario a progresar y a la empresa a fortalecer sus prácticas gerenciales.



Para ir más allá...

Contáctanos ahora para discutir el tema.

→ [FEEDBACK 360°](#)

