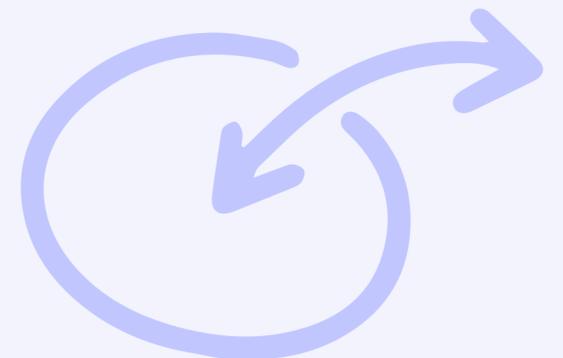




Playbook Evaluación 360°

Tu guía completa con las mejores prácticas.



¿Qué veremos en este Playbook?

- 01 ¿Qué es un playbook?
- 02 ¿Qué es la Evaluación 360°?
- 03 Evaluación 360° vs Evaluación de Desempeño
- 04 ¿Cuándo aplicar una Evaluación 360°?
- 05 ¿Cómo crear exitosamente tu Evaluación 360°?
- 06 Mejores prácticas
- 07 Sobre Potentor



¿Qué es un Playbook?



El concepto playbook proviene del fútbol americano y se refiere al análisis de jugadas para ayudar a un equipo a ganar un partido.

El concepto de playbook se ha trasladado a las empresas como una propuesta estratégica en el logro de objetivos.

Los entrenadores seleccionan las mejores jugadas con la intención de tener una estrategia ganadora y que el equipo entero practique sus roles una y otra vez hasta que se sientan cómodos y confiados.

¿Por qué utilizar un Playbook?

Debido a que un playbook desglosa la estrategia en pequeñas tácticas (jugadas) para definir lo que se debe de hacer para ganar el juego, en las empresas estos ayudan a los equipos a visualizar los objetivos, comprender los modelos y saber qué se necesita para alcanzar las metas y tener éxito.

En Potentor creamos este playbook con mejores prácticas para que puedas analizar, organizar e implementar exitosamente la Evaluación 360°.



Cuando se implementa una Evaluación 360° siguiendo mejores prácticas se convierte en una poderosa herramienta para desarrollar y retener al talento clave.



¿Qué es la Evaluación 360°?

Es una herramienta de análisis integral que se basa en dar a un colaborador retroalimentación sobre su actuación en su entorno profesional y, de esta forma, brindar una visión holística que incluye la opinión de diferentes personas desde distintos ángulos.

Su objetivo principal es mapear las competencias, fortalezas y áreas de oportunidad de los participantes, evitando sesgos y creando equipos más competitivos.



¿Sabías qué?

Hace algunos años, empresas como **NETFLIX** cambiaron sus revisiones 1:1 por evaluaciones 360° con la intención de brindar una crítica constructiva desde diferentes perspectivas.

¿Qué es una **competencia**?

Una competencia es el grado de dominio de habilidades, actitudes, procesos y conocimientos en un área clave de éxito.

En la Evaluación 360° las competencias se miden a través de comportamientos (acciones apreciables para medir el nivel de dominio de cierta competencia) en formato de preguntas, las cuales convierten la información en datos cuantitativos y cualitativos.



¿Por qué utilizar una Evaluación 360°?



Las tendencias de automatización, digitalización y, por supuesto, del trabajo remoto están cambiando las competencias y los comportamientos que los colaboradores (de todos los niveles) necesitan para tener éxito.

La Evaluación 360° mide las competencias y comportamientos de los colaboradores para cerrar las brechas y acelerar su desempeño.

La combinación de datos cualitativos y cuantitativos que genera esta herramienta la convierte en una fuente de datos muy confiable.

Además, es muy útil como complemento en otros procesos de talento como: Evaluación de Desempeño, Matriz de talento (9box) o bien Planes de carrera y sucesión.

Algunas **ventajas** de su aplicación



01

Evita sesgos porque obtiene información de múltiples fuentes.

02

Crea conciencia y promueve la motivación, la autoevaluación y la colaboración.

03

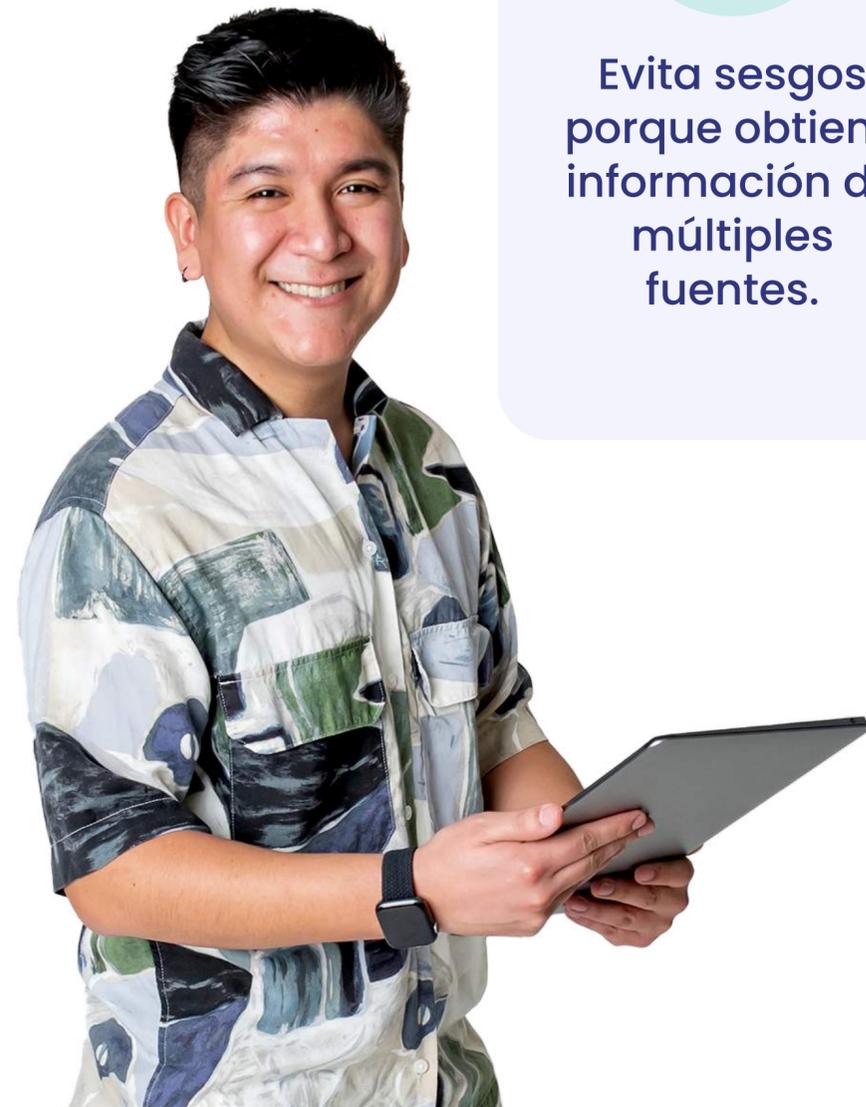
Ofrece oportunidades de crecimiento y promoción interna.

04

Mejora el desempeño y propicia la crítica constructiva.



La aplicación de evaluaciones 360° se remonta a la Segunda Guerra Mundial, cuando se usaban métodos de papel y lápiz para recopilar la información de las personas desde diferentes ángulos.



Evaluación 360° vs Evaluación de Desempeño

Ambas herramientas son métodos efectivos, pero te mostramos sus principales diferencias:

	Evaluación 360°	Evaluación de Desempeño
¿Qué mide?	Competencias, el «cómo» a través de comportamientos y actitudes.	Desempeño, el «cuánto» a través de cumplimiento de objetivos y/o métricas.
Quién retroalimenta	Cualquier persona que interactúe con el evaluado (puede ser interno o externo).	Comúnmente únicamente el jefe directo.
El proceso	El evaluado recibe retroalimentación de los evaluadores, y en ocasiones, realiza una autoevaluación.	El colaborador y su jefe directo definen los objetivos y sus respectivas métricas, revisando periódicamente el progreso y cumplimiento.



Te recomendamos no vincular la Evaluación 360° con la Evaluación de desempeño ya que puede generar que:

01

Los evaluadores puedan sentirse culpables por retroalimentar honesta y claramente, ya que puede afectar el resultado de desempeño de su compañero.

02

Los evaluados puedan sentirse resentidos y temerosos por los resultados ya que puede verse reflejado en su resultado de desempeño.

03

Los colaboradores formen acuerdos para dar retroalimentación positiva en lugar de ser sinceros y decir lo que realmente opinan.



Te recomendamos que antes de aplicar una Evaluación 360° comuniquemos a los participantes que sus aportaciones serán anónimas y que se utilizarán siempre para propiciar el autoconocimiento y autodesarrollo.

Comunicar el verdadero propósito del proceso asegurará una retroalimentación honesta.



Aunque la **Evaluación de desempeño** es esencial para la toma de decisiones relacionada con promociones, incrementos de sueldo, despidos, etc.

La **Evaluación 360°** también puede ser de gran utilidad para propiciar el autoconocimiento y el desarrollo personal.



La evaluación 360° ayuda a los evaluados a verse a sí mismos a través de otros ojos por medio de la retroalimentación.

El hecho de recopilar esta información brinda una imagen más amplia de sus fortalezas y áreas de oportunidad.



¿Sabías que más **90%** de las empresas de Fortune500 aplica algún tipo de evaluación 360° a sus colaboradores?



Sabías que puedes utilizar la Evaluación 360° para.....

- Desarrollo de colaboradores
- Autoevaluación
- Complementar el desempeño
- Complementar el potencial
- Complementar 9box
- Planes individuales de desarrollo
- Necesidades de capacitación
- Evaluación de equipos



01. Define el propósito y la estrategia



El uso de la evaluación 360° se ha vuelto tan popular que, si tu empresa aún no lo ha aplicado, se está quedando atrás.

Pero, si no defines el objetivo de su aplicación, no sabrás si la inversión de tiempo, esfuerzo y dinero marcará alguna diferencia.

La investigación muestra que cuando la aplicación de una Evaluación 360° sale mal, en la mayoría de los casos se debe a la falta de un objetivo claro, no a la herramienta en sí.

Por esta razón, antes de empezar, considera cómo este proceso de talento se conecta con tu estrategia de talento y de negocio.

Responde estas preguntas antes de utilizar tu Evaluación 360°:

- ¿Cuál es el objetivo?
- ¿Qué problema de negocios estoy tratando de resolver y cómo me ayudará la evaluación 360°?
- ¿Por qué ahora mismo?
- ¿Qué ha hecho de esto una prioridad?
- ¿Para quién debe aplicarse?
- ¿Qué resultados espero?

02. Preparación

Implementar una Evaluación 360° puede ser una tarea compleja.

Si estás pensando en lanzar una evaluación considera cuidadosamente las siguientes preguntas:

¿Cuándo?

Crea un plan de trabajo que incluya cuáles son los hitos y cómo monitorear el avance para asegurar una tasa de cumplimiento exitosa.

¿Quién?

Considera quién desempeñará los roles necesarios y quiénes participarán como evaluados y evaluadores.

¿Cómo?

Planea todos los aspectos de tu evaluación, desde las competencias y comportamientos hasta las escalas y retroalimentación.



03. **Selecciona** el modelo de competencias

Puedes medir las competencias utilizando tu modelo o bien adaptar el modelo de competencias de Potentor.

Una vez que elijas las competencias debes definir los comportamientos, es decir, las preguntas que ayudarán a medir el nivel de dominio.

Preguntas Cerradas

- Brinda datos cuantitativos sobre comportamientos medibles.
- Permite al evaluado responder a través de escalas (estrellas, numeración, pulso, etc.).

Preguntas Abiertas

- Brinda datos cualitativos relacionados con opiniones.
- Permite al evaluado responder con texto abierto cualquier cosa según la pregunta.



Algunas recomendaciones

Utiliza por lo menos 2-3 comportamientos/preguntas por cada competencia.

Promueve la retroalimentación, no solo como un regalo pasivo, sino como una inversión activa.

Recomendaciones para personalizar tus preguntas:

- Redacta las preguntas con un verbo de acción. (ej. motiva, escucha, etc.)
- Evalúa un solo comportamiento por cada pregunta.
- Utiliza un lenguaje simple (evita los tecnicismos).
- Evita incluir demasiados adverbios (por ejemplo: eficientemente, efectivamente, etc).
- Utiliza preguntas concretas, no pongas preguntas muy generales ni demasiado rebuscadas.
- Procura que las preguntas tengan la misma extensión, estadísticamente esto ayudará a que las respuestas sean más certeras.



Retroalimentación

Se refiere a los comentarios (positivos y negativos) que el evaluador desglosa con el fin de exponer su punto de vista y garantizar la mejora continua.

Algunas recomendaciones que puedes compartir con los evaluadores:

- Inicia con comentarios positivos.
- No uses términos como “siempre” o “nunca”.
- Brinda ejemplos específicos para demostrar algún punto. (Ej. “En esta situación se actuó de tal manera”)



¿Sabías qué?

En las evaluaciones 360° que aplica **facebook** cada seis meses, se incluye una sección de agradecimiento en la que los compañeros pueden reconocer los logros de otros. Esta es la base para la toma de decisiones de promociones de esta gran empresa.

Escalas de evaluación



Las preguntas cerradas se miden a través de escalas. Te contamos más sobre ellas:

Tipos de escala:

01

Estrella



02

Numeración



03

Pulso



Escala par o impar

Una escala par evita los puntos intermedios, mientras que una escala impar le da la opción neutral al evaluador.

Cantidad de opciones de la escala

Comúnmente se utiliza una escala Likert de 4 o 5 opciones, pero el número de opciones puede variar dependiendo de tus necesidades.

Escalas más comunes:

- Nunca, casi nunca, algunas veces, casi siempre, siempre.
- Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, ni en desacuerdo ni de acuerdo, de acuerdo, totalmente de acuerdo.
- Muy malo, malo, regular, bueno, muy bueno, excelente.
- Mínimo requerido, cumple con reservas, cumple satisfactoriamente, domina las competencias, experto.

04. Red de evaluadores

La red de evaluadores es la relación de evaluado-evaluador; Esta se puede aplicar desde distintos ángulos/grados.

La aplicación de la Evaluación 360° es tan adecuada para los puestos administrativos como para los operativos.

Sin embargo, en la práctica, resulta complicado implementarla en toda la organización, por lo cual es necesario definir hasta qué nivel de la organización evaluar, o si se hará de manera escalonada.

Lo más recomendable es incluir a todos los colaboradores administrativos o líderes en una primera etapa y, posteriormente, proceder con el resto de los puestos.

Si quieres empezar con el equipo administrativo o de liderazgo te recomendamos filtrar a los colaboradores que tengan gente a su cargo.

90 grados

1 tipo de evaluador
(Comúnmente de jefe inmediato)

180 grados

2 tipos de evaluaciones
(comúnmente el jefe + pares)

270 grados

3 tipos de evaluadores
(comúnmente el jefe inmediato + pares + reportes directos)

360 grados

4 tipos de evaluadores
(comúnmente el jefe inmediato + pares + reportes directos) + externos)

En cualquiera de estos tipos de red se puede incluir una autoevaluación.



Para crear la red debes seleccionar a los evaluadores de tal manera que tengas una muestra representativa de las personas con las que interactúa cada participante.

Algunos tips:

01	Piensa con quién interactúa con regularidad.
02	Ten cuidado de no seleccionar solo compañeros cercanos ya que puede haber sesgos en los resultados.
03	Trata de mantener un número razonable de evaluadores (te recomendamos máximo 7-10).
04	Incluye la autoevaluación para obtener una perspectiva del propio participante y así detectar los puntos ciegos y fortalezas ocultas.



A quien NO incluir

01	Colaboradores de nuevo ingreso: los participantes deben de tener por lo menos 6 meses en la empresa.
02	Evita que los colaboradores que tengan rivalidad o desacuerdos entre ellos se evalúen mutuamente.



05. Confidencialidad

¿La retroalimentación debe de ser anónima?
¿Abierta? ¿Un punto intermedio?

Te recomendamos que los resultados sean anónimos en una primera aplicación, es decir, que solo el área de RRHH tenga acceso y dé seguimiento a los resultados para conectarlos con otros procesos de talento, posteriormente, conforme la empresa vaya madurando, puedes hacer procesos abiertos y compartir la información con los participantes.



06. Genera confianza

Una empresa con una cultura de apertura propicia que las personas se sientan seguras al brindar retroalimentación.

Los colaboradores pueden ser honestos y directos sabiendo que sus comentarios no se les pueden atribuir y no habrá repercusiones en el proceso.

07. Comunica asertivamente

Recuerda que para implementar una Evaluación 360° que genere un impacto positivo y sostenible se requiere un plan de comunicación sólido.

No basta con el envío de correos automáticos y recordatorios, te sugiero anunciar esta iniciativa con una campaña de comunicación interna que transmita un mensaje convincente y fomente el compromiso.

Es importante compartir el objetivo, los beneficios y sobre todo, qué se espera de cada uno de los participantes.

Te recomendamos personalizar la comunicación con un mensaje de bienvenida y un mensaje en los recordatorios, así podrás reflejar la cultura de tu empresa.

08. Lanzamiento

Una vez que tengas tu proceso configurado asegúrate de brindar a cada participante un acceso fácil a la plataforma.

Te recomendamos sensibilizar a los evaluadores para garantizar la coherencia en la forma en que se evalúa y se proporciona la retroalimentación.

Recuerda que cuanto más precisa y automatizada sea tu evaluación mejores resultados obtendrás.

9. Cierre de **proceso** y entrega de **resultados**

Te recomendamos cerrar el proceso una vez que tengas una tasa de cumplimiento por lo menos del 90%, por esta razón es muy importante dar seguimiento continuo y soporte a los participantes.

Hay distintas maneras de entregar los resultados, algunas empresas optan por guardar la información únicamente para el área de RRHH, otras los despliegan con los jefes de área o bien hay otras muchas que brindan retroalimentación directa a cada colaborador.

Independientemente del camino que desees seguir es importante dar continuidad al proceso.



Te recomendamos aplicar tu proceso de Evaluación 360° en un transcurso de 2-3 semanas.



Mejores prácticas

Por último, echemos un vistazo a las mejores prácticas.

01. Elige la tecnología adecuada

Elige un software que sea simple e intuitivo. Asegúrate que permita personalizar tu evaluación y que mantendrá tus datos seguros y confidenciales.

02. Crea una evaluación corta pero precisa

Mantén las preguntas cortas y directas. Te recomendamos evaluar entre 5-10 competencias y utilizar no más de 30 preguntas.

03. Mide únicamente las competencias clave

No se trata de medir competencias solo porque sí, enfócate en medir las competencias y comportamientos específicos que deseas promover.



04. Sensibilización

Antes de lanzar la evaluación, asegúrate de tener una comunicación asertiva con los participantes. Explica claramente el propósito de la evaluación, la escala y el tipo de retroalimentación que se está buscando.

05. Seguimiento

Personaliza los mensajes y recordatorios para fomentar la cultura de tu empresa y da seguimiento diariamente para asegurar una tasa de cumplimiento alta.

06. Aplicación

Te recomendamos aplicar la evaluación 1-2 veces al año.



Descubre Potentor

En Potentor, somos más que solo expertos en RH, ¡somos auténticos "talent geeks" 🧐!

Creamos todas nuestras soluciones de RhTech fusionando la tecnología más avanzada con nuestro increíble know-how en RH.

¿Estás listo para unirse a este emocionante viaje de transformación y éxito? 🚀🎉

Descubre más sobre nuestras soluciones y prepárate para una experiencia única en la gestión de talento. 📁✨

[Contáctanos](#)

[Conoce más](#)