



G CONSELLERIA
O SALUT
I SERVEI SALUT
B ILLES BALEARS
/



Avaluació
de l'acompliment
mitjançant FEEDBACK 360°

25 QÜESTIONS QUE HEU DE CONÈIXER SOBRE LA 360°

Pregunta 1 Què és l'avaluació de l'acompliment?

És un procediment per dirigir i supervisar el personal. Els objectius són el desenvolupament personal i organitzatiu permanent, així com l'aprofitament dels recursos humans. En cap cas es tracta de "retre comptes" a l'organització.

Pregunta 2 En què es diferencia l'acompliment del rendiment?

El **rendiment** incideix en el QUANT i està relacionat amb la consecució dels objectius i dels resultats individuals i de l'organització. Es vincula amb incentius, complements, etc.
L'acompliment incideix en el COM i està més relacionat amb la forma de fer les coses. Té més a veure amb les habilitats, capacitats, actituds i aptituds de la persona i com aquesta les utilitza que no amb qüestions retributives.

Pregunta 3 Per què el Servei de Salut de les Illes Balears es va decidir per dur a terme l'avaluació de l'acompliment?

Perquè és un compromís polític adquirit, derivat de la necessitat de cercar l'excel·lència personal i organitzativa. A més, ve recollida en les normatives estatals i autonòmiques, especialment en l'Estatut bàsic de l'empleat públic i en el Text consolidat dels acords sobre el sistema de promoció, desenvolupament i carrera professional del personal estatutari que depèn del Servei de Salut de les Illes Balears (Acord de Consell de Govern d'1 d'abril de 2006, BOIB núm. 42 de 2016).

Pregunta 4 Què s'entén per competències?

Un conjunt d'atributs (per ex., motivació, autoconcepte, habilitats, coneixements, actituds, destreses) que caracteritzen qui treballa de forma eficaç i que es manifesten per mitjà de conductes específiques, observables i mesurables. Es classifiquen en genèriques (relacionades amb les habilitats o capacitats) i específiques (relacionades amb els coneixements i les tècniques). Les competències són la base de l'avaluació FEEDBACK 360.

Pregunta 5 Què és l'Avaluació multifont o FEEDBACK 360?

És un instrument que permet que un grup de persones avaluï les competències en l'acompliment habitual —

de manera confidencial— d'una altra persona del seu mateix entorn (poden ser caps, iguals o subordinats), a través d'un o de diversos qüestionaris. S'ha d'emplenar sempre en relació amb el lloc de treball. Aquest procés consta de:

- Una autoavaluació de les pròpies competències, definides per l'organització.
- Una avaluació de les competències duta a terme anònimament per d'altres persones que col·laboren o comparteixen tasques en un mateix entorn.
- L'anàlisi dels resultats.
- L'elaboració d'un informe amb l'objectiu de millorar l'acompliment a través d'un pla de millora personalitzat, en el marc d'una entrevista amb el superior jeràrquic.

Pregunta 6 Per què es decideix utilitzar el procediment d'Avaluació multifont o FEEDBACK 360?

Perquè:

- Afavoreix que les persones i l'organització descobreixin com progressar professionalment.
- Permet a l'organització potenciar la flexibilitat, la capacitat d'aprenentatge, la iniciativa, el treball en equip i la col·laboració a nivells diferents.
- Afavoreix i impulsa la comunicació bidireccional entre organització i personal.
- Permet aconseguir els objectius personals i organitzatius.

Pregunta 7 Quin és l'objectiu de l'Avaluació multifont o FEEDBACK 360?

- Conèixer el nivell d'acompliment dels participants, en relació amb diferents competències.
- Respondre a les necessitats i expectatives laborals dels participants per impulsar canvis.
- Detectar àrees d'oportunitat personal tant de l'equip com de l'organització.
- Prendre decisions concretes que millorin l'acompliment del personal i de l'organització.

Pregunta 8 A qui va dirigida l'Avaluació multifont o FEEDBACK 360?

Va dirigida al personal estatutari del Servei de Salut, sanitari o de gestió i serveis, que hagi prestat servei efectiu un mínim de 90 dies del total de la jornada anual.

Pregunta 9 Quins avantatges i inconvenients ofereix l'Avaluació multifont o FEEDBACK 360?

Avantatges

- Millora de la comunicació entre la direcció i els treballadors.
- Aconsegueix una major implicació de tots els integrants de l'organització.
- Permet conèixer l'acompliment del treballador o treballadora i la seva relació amb l'entorn professional.
- Afavoreix un clima més participatiu i permet una millora contínua.
- Ofereix un punt de vista més encertat que quan es fa únicament pel superior.
- Permet ser conscient de les pròpies fortaleses i debilitats en l'acompliment de tasques.
- Fa visible l'evolució laboral del treballador o treballadora al llarg de la seva carrera professional.

Desavantatges

- Pot desmotivar, especialment, a les persones que obtinguin baixes qualificacions.
- Pot sorgir una avaluació o crítica negativa no objectiva, per motius de venjança.
- Per temor a represàlies es pot no fer l'avaluació de manera honesta.
- Requereix dotació de recursos i la capacitació de totes les persones implicades.

Pregunta 10 Quins són les fases de l'Avaluació multifont o FEEDBACK 360?

- 1. Preparació:** es defineixen totes les passes que s'han de seguir, així com el calendari d'execució.
- 2. Sensibilització:** es pretén que tots els participants coneguin i comprenguin el procediment, així com l'impacte organitzatiu.
- 3. Avaluació:** es posa a la disposició dels participants els qüestionaris en forma telemàtica, perquè els

emplenin de manera objectiva i sincera.

4. Anàlisi i tractament de dades: es processen les dades recollides telemàticament i els resultats es tradueixen en un informe individual.

5. Retroalimentació positiva: la superior o el superior jeràrquic entrevista la persona avaluada i en funció de les dades de l'informe, en proposa un pla de millora.

6. Seguiment del pla de millora: una vegada iniciat el pla de millora, s'estableixen els terminis pertinents per valorar-ne el compliment i l'adherència.

7. Revisió del procés: una vegada finalitzat tot el procés s'emet un informe global, així com les propostes de millora per a successives avaluacions.

Pregunta 11 De què depèn l'eficàcia i l'èxit de l'Avaluació multifont o FEEDBACK 360?

- De l'existència d'un clima que afavoreixi el canvi i la innovació.
- De la cultura de l'organització com a espai d'aprenentatge i desenvolupament personal.
- De la implicació del personal en tots els nivells.
- D'una construcció metodològica adequada de l'instrument d'avaluació.

Pregunta 12 És obligatori dur a terme l'Avaluació multifont o FEEDBACK 360?

Sí, perquè permet a l'organització millorar la qualitat dels seus serveis a partir de la millora de les condicions laborals i el desenvolupament personal dels treballadors.

Pregunta 13 Afecta l'Avaluació multifont o FEEDBACK 360 al procediment de carrera professional?

Sí. El punt 12.11 del Text consolidat dels acords de carrera (BOIB núm.42, de 2016) diu textualment: «L'avaluació de l'acompliment que correspon al Bloc III de tots els col·lectius (...) s'ha de fer sempre que sigui possible mitjançant una avaluació 360°, que consisteix (...) i **que vulgui que se li reconegui un nivell determinat.**». Per tant, les persones interessades si volen progressar de nivell de carrera professional, hauran de participar en els procediments d'avaluació FEEDBACK 360 convocats pel Servei de Salut. Excepte motius excepcionals i justificats, no dur a terme un FEEDBACK 360 impossibilitarà la progressió en la carrera professional.

Pregunta 14 Si ja s'ha adquirit el nivell o grau 4 de la carrera professional, s'ha de fer l'Avaluació multifont o FEEDBACK 360?

Sí. Encara que l'Avaluació de l'acompliment està relacionada amb el Bloc III dels procediments ordinaris de carrera professional, n'és independent. El fet que les persones que ja hagin adquirit el nivell 4 es neguin a realitzar-la, pot ser motiu de sanció.

Pregunta 15 Què és una unitat d'avaluació en l'Avaluació multifont o FEEDBACK 360?

És un grup de persones, interrelacionades laboralment entre si, que formen part d'una estructura organitzativa i que interaccionen habitualment en totes o en algunes de les seves funcions. En el cas del FEEDBACK 360 del servei de Salut, cada unitat estarà formada per la superior o pel superior jeràrquic i d'un nombre concret de col·laboradors —en el nostre cas de tres— (també anomenats parells o iguals). Per garantir el dret a aquesta avaluació, quan no sigui possible configurar la unitat d'avaluació en els termes previstos, el procediment preveu d'altres variacions.

Pregunta 16 Quan es publiquin les unitats d'avaluació, si hi ha algun error o no s'està d'acord amb l'assignació dels participants, què s'haurà de fer?

T'hauràs de dirigir al Servei d'Avaluació i Carrera Professional, en persona o a través d'un missatge electrònic a l'adreça avaluacio360@ibsalut.es, i comunicar-ne les incidències. Les possibles modificacions apareixeran en el llistat definitiu de les unitats d'avaluació.

Pregunta 17 Com queda garantida la confidencialitat de l'Avaluació multifont o FEEDBACK 360?

La confidencialitat i l'anonimat són els dos principis sobre els quals se sustenta tot el procés. Ambdues queden garantides telemàticament. Just abans de l'inici de l'avaluació es podran visualitzar les unitats amb la llista dels possibles integrants, i una vegada validades aquestes, és l'atzar qui assignarà a cada avaluat tres avaluadors i el superior jeràrquic. Els resultats ÚNICAMENT podran ser visualitzats per l'avaluat i pel superior jeràrquic.

Pregunta 18 Com és el qüestionari que s'utilitzarà en l'Avaluació multifont o FEEDBACK 360?

És un qüestionari amb un nombre concret de preguntes, totes relacionades amb un determinat nombre de competències. Cada pregunta farà referència a una conducta observable i específica relacionada amb una de les competències. Les respostes seran d'elecció múltiple. Hi haurà dues modalitats de qüestionari: un dirigit als directius i comandaments intermedis amb personal a càrrec i un altre per a la resta de personal. En total, cada unitat d'avaluació farà 5 qüestionaris: una autoavaluació, una avaluació del superior i tres avaluacions dels col·laboradors. En el cas dels superiors amb personal a càrrec, a més, hauran d'avaluar les persones subordinades.

Pregunta 19 Quin sentit té l'autoavaluació?

L'autoavaluació permet prendre consciència de la forma de treballar i predisposa la millora de les àrees en les quals s'és molt autocrític. Possibilita, a més, la detecció de les discrepàncies entre "com es percep un mateix" i "com el perceben els altres".

L'avaluació **feta per iguals** és important perquè:

- Les observacions poden ser més realistes que les autoavaluacions.
- Conèixer com ens perceben els altres influeix en la pròpia conducta.
- L'entorn professional no només ofereix bona o mala informació, sinó també suport i consells.

Pregunta 20 Una vegada emplenats els qüestionaris, què cal fer?

Simplement esperar que se us comuniqui el resultat de l'informe en el lloc web de carrera professional. A continuació, el superior jeràrquic us concertarà una entrevista per analitzar els resultats de l'informe i proposar un pla de millora, sempre que hi hagi una actitud receptiva i apropiada al canvi. Les accions formatives o qualsevol altra proposta de millora hauran de ser articulades i facilitades pel Servei de Salut mitjançant les gerències.

Pregunta 21 Es poden esbiaixar o distorsionar de manera inconscient les respostes al qüestionari?

De vegades, de manera automàtica, el cervell categoritza la informació per poder-la processar més fàcilment. Això pot conduir —sense adonar-se— a emetre judicis precipitats sobre una persona. Es denomina *Efecte rater idiosincràtic*. Aplicat a l'avaluació de l'acompliment pot provocar inexactituds, favoritismes i fins i tot tracte injust. Per això, és FONAMENTAL prendre's seriosament aquest procediment si volem que l'avaluació de l'acompliment compleixi els objectius. Conèixer-lo pot ajudar a mitigar i superar els seus efectes. Els biaixos més comuns són:

- Els **prejudicis personals**: quan l'avaluador sosté *a priori* una opinió personal prèvia a l'avaluació, basada en estereotips.
- La **influència d'esdeveniments recents**: quan l'avaluador empena el qüestionari influït per les accions més recents de la persona a qui avalua, siguin bones o dolentes.
- La **tendència a triar les respostes centrals del qüestionari**: quan l'avaluador evita les qualificacions molt altes o molt baixes, triant les que suposen un terme mitjà.
- L'efecte **d'halo**: quan l'avaluador, de manera predisposada, qualifica la persona que està avaluant en funció de la simpatia o antipatia que li té.
- Les **interferències de raons subconscients**: quan l'avaluador mogut pel desig d'agradar o cridar l'atenció, adopta una actitud benvolent o molt estricta.

Pregunta 22 Quines actuacions té previst dur a terme el Servei de Salut per fer conèixer l'Avaluació multifont o FEEDBACK 360?

La Direcció de Recursos Humans i Relacions Laborals, a través del Servei d'Avaluació i Carrera Professional, té previst dur a terme, durant les properes setmanes, diferents sessions informatives en cadascuna de les gerències, així com difondre mitjançant les seves plataformes i xarxes socials diferents tutorials i documents informatius.

Pregunta 23 Ha previst el Servei de Salut dur a terme formació relacionada amb l'Avaluació multifont o FEEDBACK 360?

Sí. Hi haurà dos tipus de formació: una, dirigida a formar a tots els superiors jeràrquics amb personal a càrrec en el model d'entrevista de desenvolupament de l'acompliment, i una altra, dirigida a la resta de personal, en la qual s'instruirà, de manera bàsica, en l'Avaluació multifont o FEEDBACK 360. Aquestes sessions es comunicaran amb prou antelació.

Pregunta 24 On es pot obtenir més informació en cas de dubtes, suggeriments o queixes en relació amb l'Avaluació multifont o FEEDBACK 360?

Us podeu dirigir al Servei d'Avaluació i Carrera Professional, que depèn de la Direcció de Recursos Humans i Relacions Laborals del Servei de Salut de les Illes Balears.

Pregunta 25 A quin període d'avaluació farà referència l'Avaluació multifont o FEEDBACK 360?

La primera avaluació farà referència al període entre l'1 de maig de 2018 al 30 d'abril de 2019.