

»» Carreras & capital humano.



A través de un proceso de evaluación se pueden observar las diferencias entre cómo nos vemos nosotros y cómo nos ven los demás. / GETTY

El espejo no miente

A través del 'Feedback 360', los profesionales son evaluados más objetivamente

BORJA VILASECA

Una cosa es cómo usted se ve a sí mismo y otra bien distinta cómo le ven los demás. Para pulir esas diferencias, existe un proceso de evaluación a través del que uno puede llegar a verse con mucha más objetividad. Se trata del *Feedback 360*, una herramienta de desarrollo profesional basada en la valoración que hacen sus jefes, colaboradores y clientes acerca de su comportamiento en la empresa.

Y dado que usted —como cualquier otro ser humano— interpreta la realidad de forma subjetiva, es normal que le cueste saber si su forma de ser y de relacionarse es la óptima para conseguir la armonía y la productividad que tanto anhela. Así, en vez de señalar a los demás como los únicos culpables de sus conflictos relacionales, puede serle muy útil empezar a mirarse a sí mismo para ver de qué forma usted también es en parte responsable.

Desde su entrada en España, a mediados de los noventa, el *Feedback 360* se ha consolidado como “un proceso muy eficaz para mejorar el estilo de liderazgo de los jefes, potenciando la forma de comunicarse con sus colaboradores y demás grupos de interés”, afirma Camilla Hillier-Fry, socia de la consultora People Matters, especializada en la gestión y el desarrollo de los recursos humanos. “El objetivo es que los profesionales que dirigen equipos humanos dejen de ser víctimas de su percepción egocéntrica y subjetiva,

evolucionando hacia una gestión más objetiva y humana”, añade.

¿Cómo se lleva a cabo este proceso? “Lo primero es que la propia dirección de la empresa se preste voluntaria a ser evaluada por sus propios empleados, dando ejemplo sobre el resto de mandos intermedios”, explica Hillier-Fry. Y que la coordinación y ejecución la lidere una consultora externa, “garantizando la confidencialidad y objetividad durante todo el procedimiento”. Así, “una vez se han presentado de forma voluntaria, se deben elegir a unos 10 evaluadores con posiciones y visiones diferentes de un mismo rol profesional, dando así una mirada global de cada evaluado”.

El siguiente paso es “comunicar de forma interna que la organización está impulsando una herramienta encaminada a desarro-

'Feedback 360'

► **¿Qué es?** Es una herramienta de desarrollo basada en la evaluación del comportamiento de los jefes por parte de sus superiores, compañeros y colaboradores.

► **¿Para qué sirve?** Para que cada profesional cuente con una información más objetiva sobre sí mismo, de manera que pueda modificar ciertas actitudes y conductas.

► **Consecuencias para la organización.** Mejora la calidad de la comunicación entre los diferentes grupos humanos, potenciando el aprendizaje continuo de sus trabajadores.

llar las habilidades relacionales de los directivos”, apunta. No en vano, “desde el inicio ha de quedar claro que las conclusiones obtenidas servirán para que cada persona evaluada se comprometa, a través de un proceso de *coaching*, a cambiar y evolucionar como profesional”.

La consultora entrega un cuestionario de entre 20 y 30 preguntas a los distintos evaluadores, que tendrán unas dos semanas de plazo para rellenarlo. Además de puntuarse ciertas características relacionadas con las competencias directivas —como la capacidad para gestionar personas, la visión estratégica o el compromiso real con la organización—, se plantean otras preguntas más abiertas, en la que cada evaluador puede reflejar su propia opinión del directivo evaluado.

Después, la consultora realiza un informe detallado sobre las virtudes y los defectos asociados con las distintas facetas de la forma de ser de cada profesional. “Se recomienda dar a conocer dichas conclusiones en persona, de manera que puedan explicarse y contextualizarse a través de un diálogo abierto con su jefe directo”, sostiene Hillier-Fry.

El proceso concluye con una reunión entre el directivo sometido a examen y su propio equipo, tratando de que “la experiencia refuerce los vínculos personales y sirva para mejorar su forma de relacionarse”. Y no sólo eso: “Se trata de un proceso que suele repetirse cada año o cada dos años, con lo que puede analizarse el grado de compromiso de cada directivo con su propio desarrollo personal”, concluye Hillier-Fry.

Entre las empresas pioneras en el uso de esta herramienta entre su equipo directivo destacan Enagás, Kutxa y Bankinter, que la impulsó por primera vez en 1997. Ahora, esta evaluación se ha extendido a toda la organización y ya se realiza sobre el 91,2% de la plantilla (4.165 personas), con una media de 11 evaluadores en cada caso. Paralelamente, y para dar ejemplo, cada miembro del comité de dirección fue evaluado de forma confidencial y a través de la *intranet* corporativa por una media de 81 empleados.

Con el paso de los años, “esta evaluación nos ha facilitado contar con una perspectiva global sobre los conocimientos, habilidades y comportamientos de cada profesional, potenciando la capacidad autocrítica y la autoconciencia de cada persona”, sostiene

Esta herramienta sirve para mejorar las relaciones en las empresas

El 91% de la plantilla de Bankinter pasa la prueba

ne Mauro Herra, director de gestión de personas y del conocimiento de Bankinter. “Los resultados obtenidos también se utilizan para tomar decisiones relacionadas con los planes de formación, las rotaciones funcionales y los ascensos, pudiendo escoger a los trabajadores que demuestran gozar de más talento”, reconoce.

Uno de estos profesionales es Juan Santiago Sanjuán, consultor técnico de calidad. “El *Feedback 360* me permite verme en comparación con cómo me ven mi jefe y mis compañeros, observando cómo he evolucionado en relación con el año anterior y en qué aspectos puedo mejorar todavía”. De momento, Sanjuán reconoce haber detectado que alguna de sus “áreas de mejora” son “la comunicación escrita, las presentaciones, así como la resolución de conflictos”. ■

El reto de aceptarse a uno mismo

No todo el mundo está dispuesto a ser evaluado por su jefe, sus compañeros y sus colaboradores. De ahí que este proceso implique gozar de cierta “humildad y valentía” para escuchar e integrar la opinión que los demás tienen acerca de uno mismo, explica Camilla Hillier-Fry, socia de People Matters.

En su opinión, “pasar por un *Feedback 360* demuestra ser una persona madura

emocionalmente”. Más que nada porque consiste en “aprender a aceptarse tal como se es, incluyendo la parte oscura o sombra, lo que permite comenzar a cambiar y evolucionar hacia la persona que se puede llegar a ser”, añade.

Eso sí, “se dan casos en los que algún jefe se ha puesto a la defensiva al recibir comentarios negativos sobre su forma de ser y de relacionarse con sus

colaboradores”. Lo cierto es que “se trata de una reacción que reafirma el resultado obtenido por dicho proceso”.

Así, “los directivos mejor considerados son los más abiertos a escuchar y a tener en cuenta las opiniones de los demás”. Y no sólo eso: “Estos profesionales disfrutaban con el aprendizaje que supone dejar de ser jefes para convertirse en líderes”. ■