

5 CASOS DE EVALUACIÓN 360° APLICADA AL DESARROLLO



El feedback 360 es, para muchos, la herramienta más potente en lo que a la gestión de RR.HH. se refiere. Su capacidad para establecer rutas de desarrollo en distintos niveles de la organización, su potencial para alinear estilos de liderazgo y las posibilidades que ofrece para proveer de comparativas por grupos, competencias y países son sólo algunos de los argumentos que así lo refrendan. En un reciente desayuno de trabajo celebrado en colaboración con Norman Broadbent, y moderado por Vivian Acosta e Ignacio Belinchón, dos de sus socios del área de consultoría, cinco compañías compartieron sus modelos, sus criterios y sus resultados.

María Teresa Sáenz,
Directora de Observatorio RH.

Norman Broadbent como consultora especializada en este tipo de proyectos ha constatado una mayor demanda en este tipo de proyectos durante los últimos años en empresas españolas. Cinco culturas corporativas distintas y cinco sectores de actividad diferentes han querido compartir entre ellos y con todos nuestros lectores los pasos que han dado en la implantación de la herramienta de evaluación 360°. Independientemente de los procedimientos seguidos y los colectivos implicados todas ellas reconocen en este tipo de herramienta un alto potencial para gestionar el cambio de actitudes directivas, un cambio sostenido que acompañe el crecimiento sostenible del negocio. Carlos Pelegrín, Talent Management Manager de Orange; María Dionis, Directora de Desarrollo Corporativo de RR.HH. de Ferrovial; Feliciano González, DRH de Holcim; Gema Álvarez, Responsable de Desarrollo y Formación de Altran, y Daniel Laya, DRH de British American Tobacco, fueron los participantes en el desayuno de trabajo organizado conjuntamente por Norman Broadbent y Observatorio de Recursos Humanos. Vivian Acosta e Ignacio Belinchón, socios de la consultora, moderaron las intervenciones partiendo de la experiencia de la firma en el diseño y liderazgo de este tipo de proyectos.

ALTRAN: INDIVIDUALIZACIÓN Y FLEXIBILIDAD PARA UN DESARROLLO AUTÉNTICO

Altran es un caso atípico en la aplicación del 360 porque lleva a sus últimas consecuencias la implicación de los evaluados en el proceso. La individualización del procedimiento es tal que todos ellos, gerentes o managers y directores, escogen de entre el catálogo de competencias del puesto aquéllas en las que quieren ser evaluados, así como quiénes van a participar en su evaluación. "Hacemos un uso muy abierto de la



Los resultados son mucho más ricos a la hora de diseñar a posteriori un plan de acción individual cuando se da participación a los implicados, a la hora de elegir las competencias a evaluar)

Gema Álvarez, de Altran

herramienta porque lo que nos interesa es que la implicación con el objetivo inicial de orientación al desarrollo y a la evolución profesional sea real", explica Gema Álvarez, Responsable de De-

sarrollo y Formación de la compañía. Y a esta elección no ha llegado por azar: "El primer año utilizamos un modelo más rígido, haciendo una evaluación en todas y cada una de las

GARANTÍA DE CONFIDENCIALIDAD

La externalización se configura como la opción más adoptada por las empresas a la hora de asegurar la confidencialidad de la información obtenida en los procesos de evaluación 360°. La legislación de cada país es un aspecto que preocupa, y mucho, pues existen numerosos condicionamientos que pueden comprometer el proyecto. Altran es una de las empresas que trabaja con un proveedor ajeno a la casa y Orange también, con la peculiaridad de que en este último caso la empresa elegida tiene filiales en todos los países en los que está presente la tecnológica francesa, lo que asegura la adaptación a las diferentes normativas a la par que homogeneiza los procesos internos.



British American Tobacco utiliza la herramienta desde hace tiempo y ello ha favorecido que quienes realizan el proceso vean mejora en los resultados año tras año y, con ello, un crecimiento en sus capacidades de liderazgo)

Daniel Laya, de British American Tobacco

competencias ligadas a cada puesto y participando todo el equipo del evaluado, sus superiores y sus pares. Pero, curiosamente, los resultados son mucho más ricos a la hora de diseñar a posteriori un plan de acción individual cuando se les da participación, porque los criterios de elección que utilizan suelen ser muy correctos. Además, el sistema no nos resta operatividad porque todas las competencias elegidas parten de un catálogo propio”.

Y en cuanto a la posibilidad de establecer comparativas, esta flexibilidad del modelo no impide, sin embargo, cruzar datos y obtener in-

dicadores de referencia claros porque “siempre hay dos o tres competencias generales que permiten la comparación”, aclaró Gema. Sólo en el caso de utilizar la herramienta con un fin más evaluativo se opta por predefinir las competencias y los observadores, y hasta la fecha sólo se ha hecho con directores.

Podría ser que, como apreció Vivian Acosta, socia de Norman Broadbent, el hecho de hacer coexistir dos estrategias para el 360 (a veces como evaluación y otras para desarrollo) pudiera contaminar los procesos, generando dudas en los

evaluados y derivando en valoraciones de tendencia central. Este riesgo se ha minimizado dejando a Recursos Humanos al margen en el caso de los procesos evaluativos e individualizando la herramienta en su aplicación al desarrollo. “Para nosotros éste último ha sido un aspecto clave que nos ha permitido, después de varios años de aplicación, trabajar comparativas. Estamos ya en el cuarto año y los objetivos y los procedimientos ya están muy claros para todos. Y para la compañía se ha convertido en una fuente importante de información para orientar la formación”, reconoció la Responsable de Formación y Desarrollo.

BRITISH AMERICAN TOBACCO: EL EMPLEADO, DUEÑO DE SU PROCESO DE DESARROLLO

British American Tobacco es una empresa con una cultura de “Organización Ganadora” entre los más de 60.000 empleados presentes en más de 180 países.

Para mantener el espíritu ganador el proceso de desarrollo de personas en la organización a nivel mundial gira en torno al crecimiento de un grupo de competencias de liderazgo y una herramienta para potenciar este proceso es la evaluación 360.

En British American Tobacco no se aborda el 360° como un proceso masivo y automático para un determinado nivel, sino que se inicia por solicitud, bien del interesado o bien del Comité de Desarrollo como parte de su proceso de revisión del potencial. Así lo comentó Daniel Laya, DRH de la compañía: “Decidimos manejarnos con una intervención on demand de acuerdo a necesidades concretas y así obtener un compromiso mayor del empleado en la ejecución de los planes de acción, esto diferencia a la Evaluación 360 de los demás procesos recurrentes de la empresa, tales como la evaluación de desempeño y planes de desarrollo que sí son recurrentes y manejados para todos los empleados”.



hacemos muchas cosas...

gestión integral de planes de formación; en modalidad presencial, blended, e-learning, in-company; contenidos especializados; certificaciones oficiales...

...pero una realmente bien:

escuchar y entender vuestras necesidades formativas para así ofrecer soluciones eficaces para el desarrollo de vuestra organización.

 **formación**
_digital

ENE EDUCACIÓN
NEGOCIACIÓN

 entice

 MT School

spanischool



www.formaciondigital.com

+34.902.15.35.15

MADRID • BARCELONA • SEVILLA • SANTIAGO DE CHILE • BOGOTÁ • SÃO PAULO

Una compañía de  Grupo GDT



Probablemente sólo hay una herramienta más poderosa que el 360 para cambiar los comportamientos del management, y es el *´role modelling´* de la alta dirección)

Carlos Pelegrín, de Orange

Estamos ante una herramienta web que, de nuevo, es manejada por una empresa externa para poder garantizar la confidencialidad de los datos, un aspecto que preocupa en todas las empresas y que entre las participantes en este encuentro se cuida con especial recelo. *“En nuestro caso -explicó Daniel- evaluamos lo que son, nuestras diez competencias de liderazgo que deben aplicar a todas las personas en diferentes niveles, y lo hacemos con 40 preguntas, más otras tres abiertas al final del proceso. En él intervienen tanto el line manager como los pares y los reportes directos, e incluso también los clientes y los proveedores en algunos casos”,* algo que permite obtener

una evaluación más completa. Evidentemente no se puede seleccionar al line manager pero sí a los pares, clientes y proveedores, y eligiendo al menos dos de cada, para garantizar el tema de la confidencialidad, el reporte final será un promedio que minimizará los riesgos de las valoraciones sesgadas.

¿Significa esto que el modelo permite distinguir perspectivas de grupo? ¿Cuántos evaluadores se seleccionan para cada colectivo?. Las preguntas de Vivian quisieron acotar el modelo de BAT en un aspecto fundamental: la fiabilidad de las evaluaciones. *“Sí. En nuestro modelo los resultados se ven por separado se-*

gún sean reportes directos, pares, proveedores o line manager, pero nunca como media de todos”, aclaró Daniel, para quien el hecho de seleccionar un máximo mínimo de 2 evaluadores se justifica en el hecho de que BAT es suficiente en una estructura de empresa de consumo masivo a diferencia de otros sectores que por tener mayor número de empleados utilizan un mínimo mayor.

El reporte es un momento crítico del proceso, que en BAT se aborda facilitando el informe tanto al evaluado como al line manager a la vez, y el director de RR.HH. destacó sobre todo el momento de reflexión inicial de la persona con su informe. *“Tenemos una guía de interpretación de resultados disponible para el empleado que le orienta sobre cómo leer el reporte: primero revisa tu resultado, internalízalo y evita cuestionar las causas, y después contacta con otra persona, que puede ser tu Business Partner de Recursos Humanos, tu line manager, para que te ayude a interpretar los resultados y elaborar un plan de acción. Esto es una herramienta on demand que queremos que se utilice como una ayuda para el proceso de desarrollo, por lo que el proceso ha de ser lo más amigable y constructivo posible.”.*

El valor de este informe final reside en la reflexión que el implicado haga de él y, de hecho, la cultura de coaching implantada en la empresa refuerza esta idea, ya que de lo que se trata es de ayudar a la persona a ver las situaciones en las cuales se encuentra y a cómo mejorar. *“¿Este plan de acción es compartido con el line manager y con Recursos Humanos?”,* se preguntó Ignacio Belinchón, socio de NB. *“Ambos están involucrados -respondió Daniel-, el line manager para dar seguimiento a los planes de acción y especialmente RR.HH. lo está por dos razones: porque tiene que estar alineado con las discusiones en los Comités de Desarrollo, y también porque algunos procesos de 360 pueden ser impactados por los planes de formación”.*

LA RESISTENCIA AL ESPEJO

ORANGE:

CONCIENCIA COLECTIVA PARA UN NUEVO MANAGEMENT

Las principales prioridades estratégicas de esta compañía de 13 millones de clientes y 3.200 empleados en España: enfoque en proporcionar al cliente la mejor experiencia y convertirse en la mejor empresa para trabajar, identifican en el estilo de dirección una palanca clave para conseguir ambos objetivos. Su Orange Way es una manera distinta de hacer las cosas en cuanto a management, y en España se traduce en un programa de transformación, el Manager Orange, que contempla diversas iniciativas entre las que se encuentra el 360. Carlos Pelegrín es actualmente su Talent Management Manager, y quien nos introdujo en la dinámica y los objetivos de la herramienta. *“No tenemos una experiencia larga en su aplicación pues realmente llevamos sólo dos años con él, pero está siendo muy positiva. Usamos un cuestionario de 30 preguntas, que es el mismo siempre y en todos los países, de manera que también nos da una comparativa interna muy interesante. Es decir, sacrificamos el contar con un cuestionario específico en beneficio de la comparación porque nos da mucha riqueza a la hora de identificar qué cosas son perfil de compañía y qué otras tienen que ver más con el país”.*

Los evaluadores son elegidos por los evaluados, un detalle que a juicio de Carlos es muy importante, ya que *“para que demos datos por grupos hemos de contar con un mínimo de tres evaluadores”.* Y en cuanto a los participantes, el perfil objetivo es el de los managers que cuenten con tres o más reportes. *“En teoría -puntualizó- es opcional pero lo cierto es que participa todo el mundo. Internamente lo ‘vendemos’ con mucho cariño: hacemos unas sesiones presenciales iniciales, cuando lanzamos cada ola el programa lo presenta el equipo de RR.HH, y luego, para el que muestra interés, organizamos sesiones voluntarias de cuatro horas con un consultor externo para profundizar más en la herramienta y definir un plan de acción”.* Al final, todo el mundo de apunta.

Las resistencias son uno de los escollos a los que se enfrenta el feedback 360, puesto que supone exponer nuestras fortalezas y, sobre todo, nuestras debilidades más allá de los límites que podemos controlar. En su experiencia Carlos Pelegrín ha podido reconocer que normalmente los más resistentes a cambiar hábitos son algunas personas con unos resultados muy buenos que se quedan un tanto descolocados ante una evaluación crítica. Por eso es importante confrontar evaluación con resultados y ponerlo todo dentro de un marco. *“En nuestro caso es el Orange Way, que nos dice que perseguimos unos resultados a través de unos cómo y con una sostenibilidad a largo plazo. Eso es lo que intentamos introducir en el 360 como discurso fundamental, para que nadie se piense que por tener un mal 360 nos vamos a cuestionar sus resultados. Éstos resultados están ahí, son incontestables, son ventas, es productividad, es eficiencia... Lo que pedimos es que se sigan consiguiendo pero con un mayor foco en el cómo y lo pedimos prestando nuestra ayuda. Entre todos tenemos que evolucionar el estilo de gestión. Si llevas 5 años produciendo buenos resultados es lícito pensar que la herramienta mide mal. Por eso tenemos que trabajar desde esos argumentos, porque si no, sí que se puede producir esa disociación entre el recursos humanos idealista y el día a día, que es muy exigente y que, en una crisis, suele despertar los estilos de management más directos. Queremos los mejores resultados, con la mejor calidad directiva, porque eso nos asegura el éxito a largo plazo”.*

El aspecto colectivo del 360 es otro de los valores que le atribuyen a la herramienta en Orange. *“Todas las compañías tienen su perfil y salirse de él es lo complicado, tenemos que evolucionar desde nuestra cultura y valores. El 360 nos da una buena oportunidad de ver cómo de alineados estamos con ese perfil de empresa y cómo seguir mejorando”.*

Todos aquéllos que aspiran a ser promocionados o, sobre todo, los que acaban de recibir una negativa a una promoción quieren pasar por el 360, en un intento por ver si algo ha fallado en el assessment que ha justificado lo decisión.

Para nosotros es importante que se involucren muchas personas al mismo tiempo, de todos los niveles de gestión. *“Lo que queremos generar es un estilo de management, y para eso intentamos convertir el 360 en una herramienta que mueva toda la organización a la vez, y no solamente a unos pocos. En ese sentido para nosotros son muy importantes los informes agregados, que trabajamos además del informe individual”.*

Estos informes agregados tiene un valor significativo, especialmente si se realizan por niveles porque, como reconoció Carlos, *“probablemente sólo hay una herramienta más poderosa que el 360 para cambiar los comportamientos del management, y es el ‘role modelling’ de la alta dirección. Para nosotros es muy interesante ver*

qué estilo de dirección que hay entre los directivos, cuál en los niveles intermedios, comparar y fijar un plan de acción. También es interesante comparar las grandes áreas funcionales, aunque es cierto que suele generar un intenso debate a nivel interno, ya que puede haber muchos matices entre alguien que está de líder en la red, que el que está en comercial, y dentro de comercial no es lo mismo grandes cuentas que en mercado minorista. Lo que nosotros hacemos es comparar con otros países”.

Ambos reportes son accesibles para Recursos Humanos, además de que se aconseje que se comparta con el jefe y con el equipo. En este sentido ya hemos visto que las políticas son diversas y, como explicó Vivian Acosta, *“hay compañías que lo entienden como un proceso absolutamente individual en el que sólo hay un informe que es sólo accesible para el participante, otras en las que además se manejan datos agregados relativos a un área o departamento, y en otras más en las que, teniendo una orientación cien por cien al desarrollo, el informe sí está en Recursos Humanos”.* Orange per-



En realidad, la herramienta da igual. Puede ser más o menos sofisticada, más visual que literaria, pero al final el aspecto crítico es cómo logras transmitir confianza a las personas a las que les pides que la asuman)

Feliciano González, de Holcim

tenece a este último grupo y Carlos Pelegrín se mostró absolutamente convencido de ello: “Es una información que añade valor el que la tenga recursos humanos porque contiene datos que hay que matizar en relación con la cultura en la que trabaja la persona y quién mejor para darle ese matiz que nosotros, cuando la persona que recibe el 360 lo solicita. Lo que sería un problema es que hiciera mal uso de esta información”.

Sobre las opciones a la hora de compartir el reporte con el interesado, Ignacio Belinchón quiso saber qué grado de autonomía tiene éste para acceder al informe, y se encontró con una dinámica similar a la de

BAT: “El entusiasmo o la frustración que saque la persona no es lo importante en ese momento, sino despertar el ánimo de discutir sobre sí mismo, de tener en cuenta las opiniones de los demás y querer mejorar, y ofrecerle ayuda si la requiere. Tiene que leer, tiene que entender bien lo que las aportaciones recibidas, coger distancia, ser auto crítico,.... Si se acude a la sesión de feedback sin haberle permitido este paso previo se corre el riesgo de que se encuentre con demasiadas cosas de pronto y deje para una segunda sesión el reflexionar sobre todo ello porque no lo ha leído antes. Es mejor despertar su apetito por la sesión. Además, ese informe no es de recursos humanos ni de su jefe sino ‘tuyo’. Tú has hecho un ejercicio, ahí tienes el re-

sultado, es tuyo, y ahora te pedimos que lo compartas porque puede ayudarte a evolucionar. Es una buena manera de abrir a la persona al feedback”.

HOLCIM: UNA CONVERSACIÓN NECESARIA PARA CRECER

Tres son los momentos que ha vivido Feliciano González, DRH de Holcim España, en lo que a la aplicación del 360 se refiere: “Uno, inicial, en el que nos pidieron lanzarlo desde cero. Empezamos por la alta dirección y luego seguimos en alguna división de negocio. Eso fue en Inglaterra. Después, ya en España, me tocó barrer un poco una experiencia que había previa, darle una vuelta al modelo de competencias, e introducir una herramienta de 360. Y la última es la actual, en la que sólo utilizamos el 360 como apoyo a un determinado programa central del grupo de liderazgo, dejando que cada compañía operativa haga sus propios desarrollos”. Común a todos ellos ha sido el hecho de que la herramienta de 360 ha estado centrada en un proceso concreto de gestión de recursos humanos que es la evaluación del desempeño. “En esa evaluación de lo que hacen las personas hay una performance de objetivos de negocio, pero también hay otra de desarrollo individual, en la que hemos de prestar nuestro apoyo. A nosotros no nos ha ido mal introducir el 360 como una herramienta de desarrollo: ‘te voy a ayudar a que te observes, que te observen los demás y a sacar tus conclusiones’, porque nos ha ayudado a generar un apetito, una cultura de desarrollo cada vez más abierta, más proactiva y más receptiva”.

En el caso de esta compañía cementera la comunicación ha sido un instrumento crucial para conseguir estos resultados, tanto es así que, como advirtió Feliciano, “la herramienta, en realidad, da igual. Puede ser más o menos sofisticada -aunque cuanto más sencilla mejor-, más visual que literaria, pero al final el aspecto crítico es cómo logras transmitir confianza a las personas a las que les pides que la asu-

Conciliar Vida Laboral y Personal... ¿Posible?



NIKO & KLAUS

PeopleMatters es líder en implantar las medidas más adecuadas en cada empresa para la **Conciliación** entre la **Vida Personal y Profesional** de los equipos de trabajo.

peoplematters

Serrano, 21 - 28001 MADRID - Tel.: 91 781 06 80

www.peoplematters.com

INDICADORES PARA MATIZAR UN 360

A juicio del DRH de Holcim, hay dos indicadores a tener en cuenta para ubicar correctamente un ejercicio de *feedback* 360°:

- Poner en contexto el 360 confrontándolo con los resultados del negocio, como herramienta de apoyo a la mejora del desempeño. Los resultados negativos a largo plazo son el peor clima laboral y el peor informe 360 para una organización.
- Considerar la rotación no deseada. No es aceptable que convivan buenos resultados en el 360 y una alta rotación no deseada de talento. El desarrollo de sus equipos es parte de la responsabilidad de los managers, y este compromiso es también evaluable.

man. En las tres ocasiones que he citado la utilización del resultado era optativo y voluntario para las personas. Este es tu resultado, te ayudamos a explicarlo y haces con ello lo que quieres. Puede suceder, como en el caso de una de las filiales de mi empresa actual, que los line manager conviertan el ejercicio de evaluación en un ejercicio matemático, muy propio de las culturas ingenieriles. Se empezaron a sustituir las entrevistas por un ejercicio online; la gente no se estaba hablando, pero las evaluaciones estaban perfectamente hechas y tramitadas. El proceso, impecable, había matado la riqueza del ejercicio. En realidad, no queremos el resultado de 360 sino

el de la discusión. Este es el verdadero valor añadido de un 360”.

Y en esta misma idea abunda la participación conjunta del evaluado y su line manager en el reporte final, ya que se considera una conversación necesaria para cristalizar un plan individual de desarrollo. También es parte del rol de recursos humanos disponer de la información y saberla controlar. “Hacemos ejercicios comparativos entre equipos, direcciones, el total de compañía, etc., y, de hecho, el grupo nos pide esa evaluación para saber cómo nos posicionamos en el global de la compañía. Para mí el 360 es casi la única he-

rramienta capaz de aportar un gran valor en lo que es la observación de competencias, pues poner a la gente delante de un espejo de vez en cuando tiene un valor impresionante que, además, genera una cultura de participación por contagio”.

FERROVIAL: UNA HERRAMIENTA DE INTEGRACIÓN COMPARTIDA EN LOS COMITÉS DE DIRECCIÓN

La historia de fusiones y adquisiciones que configuran la compañía actual condiciona, y mucho, cómo utiliza el 360, con qué fines y para qué colectivos, y así lo explicó María Dionis, Directora de Desarrollo Corporativo de RR.HH.: “Con 107.000 personas repartidas en 49 países, los primeros intentos de Ferrovial de utilizar la herramienta tenían dos objetivos: el primero era utilizarlo como facilitador de la integración, haciendo partícipes a todas las compañías compradas cuál sea nuestro modelo de gestión y de liderazgo. El desarrollo es su foco, de tal manera que no está dentro de nuestro *performance appraisal* ni de nuestros objetivos, tanto es así que se ejecutan en momentos distintos del año. Lo realizamos con una cadencia de dos años y ya vamos por la tercera edición. Hemos preferido enfocarnos en el top 100 de nuestros directivos, pertenecientes a los comités de dirección de los negocios de las filiales, y todos los hemos hecho a la vez”.

En lo que a la participación de los superiores en la comunicación del reporte al evaluado, esta compañía es, junto con Holcim, el contrapunto a algunas de las experiencias vistas hasta este momento: “Como va orientado al desarrollo es muy importante que la persona sepa interpretar el informe, con lo cual sí que obligamos a que lo comparta con su jefe. Es más, nuestra experiencia es que cuando lo ven solos se puede crear el efecto totalmente contrario, y es que si los resultados que ve no le gustan acabe por cerrarlo. Si se lo entrega el coach le puede dar pautas que le ayuden a interpretarlo, de tal manera que sea capaz de leerlo buscando el desarrollo y que



Ignacio Belinchón



Vivian Acosta

no se fije tanto en qué le han puesto en esta competencia, por qué tengo esto tan negativo, etc. La idea del coach es entender que se está ante una cuestión cualitativa y no tanto ante una evaluación numérica de las competencias”.

En cuanto a la participación de Recursos Humanos, la cautela inicial ha dado paso a un posicionamiento rotundo a favor de su participación en el proceso: “Al principio empezamos con una postura muy de confidencialidad y privada, aunque, realmente, no se trata de información privada al cien por cien por dos motivos: el primero, porque si de verdad queremos utilizarla para mejorar la compañía tiene que estar involucrada y RR.HH. es el brazo natural para ejecutar los planes de desarrollo junto con el jefe. El jefe tiene los informes, Recursos Humanos también y, además, no solamente porque decimos que a la compañía le interesa que se mejore la calidad del mando, sino porque luego nuestros directivos lo pedían porque así se sentían más orientados y apoyados. Son 800 cuestionarios moviéndose durante 4 semanas, todo un esfuerzo que tenemos que saber rentabilizar gestionando los datos eficazmente”.

Esta involucración directa de RR.HH. facilita, además, trabajar más y mejor los planes de desarrollo individual. La confidencialidad ya no es un problema para diseñar un programa de dos años de desarrollo y formación del equipo directivo, y “agregando todos los planes de desarrollo de las 100 primeras personas podremos hacer formaciones comunes de conocimientos o de competencias, e ir canalizando otro tipo de herramientas como podría ser programas de coaching, mentoring, etc.”.

Ignacio Belinchón, responsable de dirigir el proyecto de 360° de Ferrovial desde Norman Broadbent, hace mención a la innovación en esta ocasión de introducir los feedback grupales. María Dionis indica que es una práctica inusual y que se ha llevado a cabo por primera vez este año. “Así ven cuál es su foto y cómo son respecto al resto de directivos de la compañía, si es-



Como va orientado al desarrollo es muy importante que la persona sepa interpretar el informe, con lo cual sí que obligamos a que lo comparta con su jefe)

María Dionis, de Ferrovial

tán por encima, por abajo y en qué. Si hemos decidido que estas competencias son las claves para que Ferrovial tenga éxito en el futuro no me vale decir que en algo salgo alto o en algo bajo, en todo tenemos que salir alto. Ferrovial quiere mejorar la calidad del mando y por eso comparti-

mos los objetivos de grupo. Primero, para que se conozcan como equipo, y segundo, para que piensen qué acciones podrían emprender como equipo para mejorar. Estoy convencida de que esta primera experiencia va a servir de disparador para su aprovechamiento en el futuro”.)

LO BUENO, SI BREVE, DOS VECES BUENO

Los procedimientos sencillos y concisos no aseguran el éxito de un 360 pero sí su comprensión, y si no, veamos el ejemplo de Ferrovial. La mejor manera de que sus 100 directivos de 49 países entiendan cómo es management de la compañía es haciendo una dinámica breve, con conceptos unívocos y una ejecución transparente. Por eso, María Dionis reconoció que tuvieron que imprimir un cambio en este sentido para que el modelo rodara con más agilidad: “Empezamos haciendo un cuestionario muy largo pues había muchas competencias para el directivo y a fecha de hoy lo hemos reducido a 7 competencias, 3 comportamientos por cada competencia y 21 ítems en el cuestionario”.