

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN TISA (A)¹

Juan Clos, Director de Operaciones de TISA, había dirigido el diseño de la evaluación del desempeño en la empresa en 1996; ahora, un año después, era consciente de la necesidad de su asistencia otra vez a las entrevistas de evaluación de todos los trabajadores de la empresa. Iba a suponerle un esfuerzo considerable, añadido a sus tareas, especialmente intensas en los períodos de fin de ejercicio, pero creía que era necesario para valorar la bondad del procedimiento, comunicar de manera homogénea los objetivos de su implantación, procurar la homogeneidad en los criterios de valoración, obtener información de primera mano sobre las reacciones de los trabajadores y mostrar el firme interés de la dirección por el proceso.

Por otra parte, estaba considerando la posibilidad de hacer algún cambio en el proceso para evitar algunos de los problemas que se pusieron de manifiesto en el primer año del lanzamiento de la evaluación del desempeño.

TISA

Constituida como sociedad anónima en junio de 1986, TISA se integró en el grupo de empresas del Gobierno Autonómico de la región, que tenía una participación mayoritaria a través de la empresa pública de Iniciativas Empresariales. El objetivo inicial había sido el desarrollo de la planificación de las necesidades de infraestructura y sistemas informáticos del

¹ Caso en proceso de evaluación de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el profesor Jorge Bernal González- Villegas del Instituto Internacional San Telmo, para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

gobierno autonómico, y la posterior implementación de ese plan; además, se pretendió que constituyese una herramienta para la creación de nuevos productos, el asesoramiento y la consultoría, y un instrumento para el desarrollo del sector informático en la región y la captación de nuevas tecnologías. En cualquier caso, por cambios en el gobierno de la Comunidad Autónoma, el objetivo inicial se abandonó y, a pesar de que no hubo cambios en el accionariado, TISA se convirtió en una empresa más en el mercado, aunque realizó planes informáticos para varios Departamentos y consiguió contratos para el desarrollo de programas a medida en la Administración Pública.

En 1996 TISA constituía un dispositivo importante en el desarrollo tecnológico del sector en la región, como había quedado demostrado por los proyectos ya realizados y por la consolidación de su estructura técnica como empresa especializada y abierta a la colaboración con otras empresas locales, nacionales y multinacionales, además de universidades y organismos oficiales.

Entre las líneas básicas de actuación de TISA, destacaban las áreas de consultoría, asistencia técnica, integración de sistemas, ingeniería de sistemas, estudios de diagnóstico, formación, ingeniería de software y calidad, sistemas de información geográfica, diseño industrial, proyectos europeos, y servicios de «outsourcing» y de telecomunicaciones.

El mayor volumen de negocio de TISA correspondía a la Administración Pública, sector que en 1996 representaba más del 60% de su facturación. Los principales clientes eran todos los Departamentos y Organismos; además, aunque de manera poco desarrollada, también estaban las administraciones locales y otros Organismos de la Administración Central. En este sector, TISA competía con empresas consultoras multinacionales, caracterizadas por su dimensión internacional, presencia en otras áreas de negocio y una mayor estructura. Las empresas nacionales que competían con TISA se centraban habitualmente sólo en el mercado español, tenían estructuras mucho más reducidas y no estaban tan diversificadas como las multinacionales.

Los productos básicos que TISA desarrollaba dentro del área pública eran servicios de consultoría y asistencia técnica en sistemas de información e informática y desarrollo de proyectos informáticos «a medida» para la mecanización de los sistemas de información.

El sistema de contratación habitual de la Administración era por concursos públicos en base a un pliego de condiciones. A los concursos se presentaban varias empresas, y los proyectos se adjudicaban a las empresas que mejor cumplieran con los requisitos característicos de cada proyecto.

El Anexo 1 contiene los estados financieros de TISA, mientras que el Anexo 2 presenta la evolución de la facturación por clientes.

TISA contaba en 1996 con un total de 98 personas, 6 eran gerentes de clientes y el resto principalmente jefes de proyecto, consultores, analistas, analistas-programadores y programadores. Más del 50% de la plantilla poseía formación universitaria en carreras técnicas, y la mayoría con edades que oscilaban entre los 25 y los 30 años. TISA invertía un 4% de las horas disponibles en cursos de formación técnica y de habilidades, tanto internos

como externos. El horario de trabajo era flexible, aunque era obligado partir la jornada al menos durante una hora y adecuarse a las posibles exigencias de horario de los proyectos o clientes. La gran mayoría de los proyectos se desarrollaban en la localidad en la que la empresa tenía su sede social, y un 50% de ellos obligaba a que el trabajo se hiciera en las instalaciones del cliente.

El ambiente de trabajo en la empresa era muy valorado por los profesionales, y la rotación de la plantilla era menor del 5%. En los años siguientes a 1992, años de crisis generalizada y especialmente en el sector, TISA mantuvo la práctica totalidad de los puestos de trabajo recurriendo a “apretarse el cinturón”, pero sin proceder a despidos como hicieron muchas otras empresas; esto supuso una demostración de que la empresa tenía verdadera vocación de mantenimiento del empleo, por lo que el sentimiento de pertenencia y lealtad se afianzó considerablemente.

Se recurría con frecuencia a la subcontratación de empresas externas por diversas razones, entre ellas, la falta de medios en la empresa y la dificultad de contratación de nuevo personal. Los directivos de TISA no tenían total libertad para el crecimiento de la plantilla, autolimitándose por entender la posición del accionista público, muy preocupado por asegurar que la estructura de las empresas que de ella dependían en uno u otro grado no creciera desmesuradamente. Adicionalmente, TISA contribuía con su subcontratación de servicios a la política de creación de renta en pequeñas empresas del sector en su área de actuación.

TISA se organizaba normalmente por proyectos, lo que suponía que los equipos de trabajo se creaban específicamente para cada contrato; era habitual que algunas personas trabajaran en varios proyectos a la vez, a veces con roles distintos, y podía darse el caso de que alguien fuera, simultáneamente, jefe de un proyecto en un cliente y consultor o técnico en otro. De cualquier modo, tras la finalización de un proyecto, los equipos solían deshacerse y se creaban otros nuevos que podían depender de un nuevo Gerente. Las jerarquías no estaban perfectamente claras, salvo hasta el nivel de Gerente de Cliente. El Anexo 3 muestra el organigrama y, a su vez, el Anexo 4 contiene datos sobre la evolución de la plantilla de personal. El personal de TISA no dependía en ninguna forma de la Administración Pública, siendo laboral la naturaleza de sus contratos.

Las retribuciones salariales se componían de una única parte fija con los conceptos que marcaba la ley, produciéndose revisiones anuales generalizadas en función del aumento del coste de la vida; también se realizaban otras revisiones salariales a criterio de los superiores jerárquicos cuando se cambiaba la categoría profesional, o incluso dentro de la misma categoría. En los primeros años de la empresa se decidió, por acuerdo de la Dirección con los pocos trabajadores que la componían, que las 14 pagas en que se dividía el salario anual, fueran prorrateadas en solo 12. Algunos ejercicios después, el Director General anterior al actual decidió repartir a finales de año una paga adicional, no consolidada en el salario, a todos los trabajadores; era una especie de bono anual por importe de la nómina de un mes, cuando los resultados de toda la compañía lo permitían. Esto resultó posible casi siempre en los sucesivos ejercicios, salvo en alguno de crisis del sector. Incluso, en algunos años, los resultados permitieron que ese bono se duplicara, repartiéndose tanto en verano como en diciembre para todas las personas sin diferenciación alguna. Todo esto provocó que