

LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO EN TISA (B) ¹

El 1 de noviembre de 1999, Juan Clos, Director de Operaciones de TISA, acababa de impartir el curso sobre la evaluación del desempeño a todos los que iban a participar como evaluadores durante los dos meses siguientes. Era la primera vez que lo hacía después de los tres primeros años de implantación del proceso, y en él presentaba el nuevo diseño, los criterios a considerar, los objetivos que deberían tener en cuenta y algunas recomendaciones sobre cómo realizar la entrevista con cada evaluado.

TISA EN 1999

Los últimos años de TISA habían supuesto un cambio importante en el tamaño de la empresa. Tras mucho tiempo de dimensión estable en número de personas y facturación, en dos años se habían más que duplicado ambos valores, a pesar de haber intentado mantener la política de no crecimiento. Habían aparecido nuevas oportunidades de negocio que TISA no quiso desaprovechar para mantener su posicionamiento en los clientes históricos y para situarse en otros nuevos de interés hacia una diversificación que se veía necesaria. En el Anexo 1 se presenta la evolución de los estados financieros en los últimos años y en el Anexo 2, datos de la facturación por clientes.

Las líneas de negocio y estructura organizativa de TISA no habían variado y continuaba con su política de subcontratación.

En las cuestiones de personal se mantenía la rotación inferior al 5%, tanto porque no se forzaba (contrastando con las políticas de “*up or out*” de muchas empresas de la competencia), como porque la mayoría de los trabajadores estaban muy satisfechos en la empresa. No obstante, esa falta de rotación también dificultaba la promoción hacia categorías

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

profesionales superiores, que se daba en pocos casos salvo cuando había grandes crecimientos. Por otra parte, el hecho de que la mayoría de los clientes de la empresa hubieran sido locales hacía que los pocos proyectos que necesitaban de desplazamientos puntuales o prolongados se abordaran, en todo lo posible, con aquellos técnicos que estaban dispuestos a asumirlos, a quienes se consultaba previamente a su asignación. En el Anexo 3 se muestran datos sobre la plantilla y sobre las inversiones en formación.

En julio de 1999, TISA contrató a profesionales externos para la elaboración de un plan estratégico. Los motivos fundamentales para ello fueron el cambio de dimensión experimentado y, sobre todo, el casi seguro cambio en la configuración accionarial de la empresa, que la llevaría a dejar de tener mayoría del accionista de la administración pública. Esto hacía pensar a la dirección de la empresa que los siguientes años también serían de gran crecimiento, dado, además, el ciclo de gran expansión que estaba gozando el sector. A finales de año, el plan estratégico estaba en elaboración y en él colaboraban muy activamente 37 personas de la empresa de los niveles superiores, elaborando más de 50 estudios específicos sobre los asuntos de toda índole que se definieron como prioritarios. Entre estos últimos se encontraba el estudio del proceso de evaluación del desempeño, que Juan Clos encargó a Celestino Puch, un jefe de proyecto que consideraba con gran criterio y capacidad.

LOS PROBLEMAS CON LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Después de los problemas del primer año², motivados en gran parte por la incertidumbre sobre lo que significaba y sobre sus consecuencias, aparecieron otros de importancia diversa. El número de intervalos para valorar el “grado de cumplimiento” de cada aspecto del cuestionario, que pasó en la primera modificación de 5 a 3, se consideraba insuficiente. El apartado de “valoración global” daba lugar a muchas dudas a los evaluadores a la hora de cumplimentarlo, y provocaba descontento en los evaluados por creer que no resumía adecuadamente la valoración de todos los aspectos concretos del cuestionario. Se mantenían las quejas de algunos evaluados respecto a la insuficiente valoración de sus responsabilidades, que decían ser superiores a la categoría profesional que tenían. También seguía habiendo quienes se consideraban mucho mejores de lo que su evaluador decía y de lo que reflejaba el cuestionario; o que argumentaban que no se había tenido en cuenta la influencia de otras personas y circunstancias, fuera de su control, en su trabajo.

Uno de los asuntos más complejos continuaba siendo el de la percepción de una relación directa entre el bono anual y las “notas” en la evaluación.

En TISA no se pagaban retribuciones adicionales en concepto de “horas extras”. El negocio de la empresa, centrado en la realización de proyectos, requería con frecuencia trabajos extraordinarios fuera del horario habitual, e incluso en fines de semana, cuando peligraba el cumplimiento de los plazos, bien porque se habían subestimado los esfuerzos necesarios en la planificación de los proyectos, o porque los clientes exigían nuevos requerimientos que, tras duras negociaciones, la empresa consideraba preferible aceptar.

² Véase el caso DGI-164 La evaluación del desempeño en TISA (A), que describe la empresa en 1997 y las primeras experiencias con el proceso de evaluación

Pero, en ocasiones, esas dedicaciones extraordinarias alcanzaban una dimensión notable, por lo que los Gerentes proponían al Director de Operaciones compensaciones con días libres o, en caso de no ser posible, con incentivos económicos. Por otra parte, a veces también se proponía premiar con incentivos económicos puntuales a algunas personas que trabajaban en proyectos que requerían desplazamientos prolongados fuera de la ciudad de residencia u otros sometidos a una presión extrema.

Después de las evaluaciones, en las reuniones que Juan Clos mantenía con cada Gerente para homogeneizar los criterios aplicados en sus propuestas del parámetro (entre cero y dos veces la nómina mensual) que daba lugar al cálculo del bono de fin de año, comprobó que algunos incluían una corrección al alza a determinadas personas para premiar aquellas dedicaciones o condiciones extraordinarias de sus proyectos. Esto ocurría cuando no habían propuesto con anterioridad los incentivos correspondientes, o porque el momento de hacerlo coincidía con la determinación del bono anual. También proponían otras correcciones encaminadas a compensar desviaciones entre el salario correspondiente a la categoría profesional del evaluado y las funciones desempeñadas, cuando éstas eran coyunturalmente superiores a la que le correspondía por su categoría. Todas esas correcciones dificultaban mucho más la tarea de homogeneización y hacía parecer injustas algunas comparaciones entre los trabajadores del bono recibido que, aunque no era público, era compartido entre algunos compañeros.

LA REVISIÓN DEL PROCESO DE EVALUACIÓN

Tras las evaluaciones de 1998, Juan Clos decidió realizar un cambio significativo en el cuestionario y mejorar el proceso. Había un sentimiento de rutina a la hora de cumplimentarlo: los evaluadores se encontraban, en muchos casos, valorando a las mismas personas y sentían que no tenían nada nuevo que contarles. Por otra parte, le comentaban que resultaba difícil hacer valoraciones precisas de los 24 conceptos que se medían, lo que conducía a calificaciones “medias” en muchos casos o a dificultades a la hora de diferenciar a las personas. Tampoco se veía una gran utilidad en lo que se valoraba en la primera hoja del cuestionario, el apartado A³, comparado con el esfuerzo que suponía el concretar las actividades principales del puesto, muy variables para los mismos perfiles en muchos casos.

Para Juan Clos, el principal defecto era que entre todos los aspectos relacionados en ambos apartados, había algunos mucho más importantes que otros y eso no se reflejaba en su diseño. Y, sobre todo, le preocupaba esa sensación extendida de que se había convertido en un trámite burocrático.

En junio de 1999 decidió llevar este asunto a las reuniones mensuales del Comité de Gerentes para su estudio y decisión. Tras el primer debate, pidió un trabajo individual de todos en el que reconsideraran los aspectos que debían ser valorados, aplicando fundamentalmente dos criterios: el de máxima simplicidad y el de énfasis en lo que era más importante para TISA. Como resultado, Juan Clos recibió a lo largo de las siguientes semanas distintas propuestas que consolidó en una lista en la que se recogían todos los conceptos

³ Véase el caso DGI-164 La evaluación del desempeño en TISA (A).