

Eye Care (C)

La evaluación de desempeño de Alejandro Lanzagorta

El día 9 de febrero, Alejandro Lanzagorta recibió por correo electrónico una convocatoria de Tiago de Vasconcelos para mantener la entrevista de «2008 Global Performance and Development» prevista por la dirección de recursos humanos de la compañía.

El programa de Eye Care «Global Performance and Development» tiene como objetivo «medir el desarrollo y desempeño en dos vertientes», según la siguiente ecuación:

Resultados (objetivos clave) + factores de éxito (comportamientos) = desarrollo y desempeño (véase Anexo 1).

A principios de cada año se fijan los objetivos y factores de éxito, individuales o por puesto, en función de los objetivos de la compañía en su conjunto y de cada unidad de negocio. Durante el mes de febrero del año siguiente ha de tener lugar la entrevista, donde se ponen en común los criterios y calificaciones otorgadas por subordinado y supervisor en cada uno de los objetivos y factores de éxito.

El 11 de febrero tuvo lugar la entrevista, en el despacho de Vasconcelos en Barcelona. Alejandro, además de expectante, estaba confiado de que la entrevista consolidase el cambio de actitud que parecía apreciar por parte de Vasconcelos en los últimos dos meses. Varios motivos justificaban esa expectación: sus resultados de ventas globales y por «Key Products» habían sido los mejores de todos los «Business Manager», siendo además la única zona que había alcanzado el presupuesto en todos los objetivos clave. Sin embargo, desde un primer momento la actitud de Vasconcelos denotaba cierta tensión. Al revisar y explicar a Alejandro la calificación obtenida en la evaluación de su gestión de desempeño (véase Anexo 2), se detuvo en los comentarios referidos al apartado de gastos, incidiendo expresamente en que se habían superado las partidas presupuestadas y, en consecuencia, no se habían cumplido los objetivos en ese punto. Para dar mayor peso a su calificación, dijo a Alejandro:

Caso preparado por el Profesor Guido Stein y Enrique Cebrecos, PDD-2007, como base de discusión en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada. Abril de 2009.

Copyright © 2009, IESE. Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, dirijase a IESEP PUBLISHING a través de www.iesep.com, o bien llame al +34 932 534 200, envíe un fax al +34 932 534 343, escriba a IESEP Av. Pearson, 21 - 08034 Barcelona, España, o a iesep@iesep.com.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.



«Todos los “Business Manager” os habéis pasado en gastos, y al pasaros en gastos, yo me he pasado en gastos, y Miguel Aguirre (director general) se ha pasado en gastos, y a los dos nos ha costado dinero de nuestro bonus.»

El resto de la entrevista se centró en los denominados factores de éxito. Vasconcelos insistió en que Alejandro le había defraudado por su actitud contraria a los valores de Eye Care (véase Anexo 1).

Alejandro le expresó su desacuerdo y le insistió en que su compromiso con los valores de Eye Care estaban fuera de toda duda, como lo demostraba las evaluaciones recibidas a lo largo de sus catorce años en la compañía. «Además –dijo Alejandro–, en junio del año pasado, la misma mañana que murió mi padre hablé por teléfono con Miguel Aguirre y le envié un informe comercial urgente. Y recuerda que en septiembre, con mi madre ingresada por rotura de cadera, asistí a la convención anual de Berlín.»

Por otro lado, Alejandro creía que después de la conversación que mantuvieron en la capital alemana, donde ambos expusieron las diferencias de criterio que tenían y establecieron las pautas de actuación, todo había quedado resuelto y olvidado.

Vasconcelos, sin embargo, pensaba que no era justificable la actitud que mantuvo Alejandro durante la reunión de presupuestos del mes de junio de 2008, donde se mostró muy crítico y negativo respecto al proyecto de implementación de los «Refractive Key Account». También le recriminó que esa misma actitud la había mantenido con sus subordinados cuando el proyecto todavía no se había comunicado a la red de ventas, como se reflejaba en los comentarios a la evaluación (véase Anexo 3).

Después de dos horas, Vasconcelos firmó la evaluación y le pidió a Alejandro que hiciese lo propio, y ante su sorpresa, Alejandro le contestó que no estaba de acuerdo y que antes de firmar deseaba añadir sus discrepancias, acción prevista en el manual de la evaluación, terminando así la entrevista.

A la mañana siguiente, después de pasar toda la noche sin pegar ojo, Alejandro había pergeñado un borrador con las ideas que deseaba incorporar (véase Anexo 4), pero abrigaba muchas dudas acerca de qué hacer. No tenía claro lo que más le convenía, ni tampoco lo que era más correcto. La soriasis había reaparecido.

Anexo 1

Componentes Principales del Programa de Gestión del Desempeño

Su desempeño en EyC será medido tanto por lo *que* usted logra cómo por *cómo* lo logra. En otras palabras, si bien los resultados son importantes para el éxito de EyC, es también importante que esos resultados se logren a través de comportamientos que van de acuerdo con los Valores EyeCare

Como se ilustra a continuación, los Objetivos Clave y Responsabilidades representan los resultados - esto es lo *que* - y los Factores de Éxito representan las conductas - esto es el *cómo* usted logra sus resultados.



Objetivos Clave y Responsabilidades

Los jefes de las unidades de negocios comunicarán los objetivos de la organización o de la unidad de negocio. Por lo tanto, usted puede utilizar esta información para establecer sus objetivos de acuerdo con los objetivos de la unidad de negocio y los objetivos generales de la empresa.

Los Objetivos Clave y Responsabilidades no se refieren únicamente a proyectos especiales. Los supervisores pueden también establecer objetivos sobre el desempeño esperado del empleado en sus responsabilidades diarias.

Factores de Éxito del Puesto

Los factores de éxito identifican las habilidades, conocimientos y comportamientos necesarios para que los empleados realicen sus responsabilidades y trabajos en una forma óptima. Además, sirven de base para la mejora del desempeño y la planificación del desarrollo.

Los factores de éxito de EyC se clasifican de la forma siguiente:

- Desempeño de Acuerdo con los Valores EyeCare
- Habilidades/Conocimiento del Puesto
- Conocimiento del Negocio
- Interpersonal
- Gestión
- Liderazgo

Las primeras dos categorías - *Desempeño de Acuerdo con los Valores EyC* y *Habilidades/Conocimiento del Puesto* - se incluyen en cada Evaluación del Desempeño y Plan de Desarrollo del empleado. Además, de tres a ocho Factores de Éxito deben seleccionarse entre las categorías: *Conocimiento del Negocio, Relaciones Interpersonales, Gestión y/o Liderazgo*.

Desempeño de Acuerdo con los Valores

EyC ha adoptado un conjunto de valores.

Cada empleado de EyC debe demostrar conductas consistentes con estos valores - aun cuando haga falta tener coraje para ello - y adherirse a un grupo apropiado y efectivo de reglas, convicciones y creencias.

Los empleados deben llevar a cabo sus deberes y funciones del puesto de acuerdo con los valores descritos a continuación:

- **Respeto y Dignidad a los demás**
 - Trate a cada individuo con dignidad y respeto.
 - Aliente la creatividad y el desarrollo personal.
 - Premie el desempeño y el esfuerzo honesto.
- **Calidad**
 - Muestre pasión por la precisión.
 - Busque continuamente mejorar los procesos y sistemas.
 - Cumpla con el nivel más alto de requerimientos reglamentarios y estatutarios.
 - Siga los procedimientos establecidos.
 - Evite los atajos.

Fuente: elaboración propia a partir de recopilación de material público.