

Evaluación del Personal

Distribución y venta inmobiliaria. Franchiser, S.L.

Franchiser, SL se organiza en una central franquiciadora y diversas delegaciones de zona.

La central cuenta con ocho departamentos con 20 niveles de especialización: Marketing y Expansión, Financiero, Jurídico, Ventas, RR HH, etc.

Las delegaciones de zona presentan dos áreas principales, cada una con un perfil específico de trabajador: Comercial, engloba a los responsables de captación y venta. Y técnica, dedicada al análisis y estrategia de desarrollo y de financiación, de acuerdo con la producción generada en las ventas. También existe una escala jerárquica de delegados de zona que se encargan de controlar ambas áreas.

La plantilla de Franchiser es de aproximadamente 380 trabajadores, de los cuales un 10% pertenecen a la central y el 90% a las delegaciones de zona. Todos ellos, controlados por el departamento de personal.



Imagen dominio público

Los **evaluadores reciben orientación** antes de realizarla y se les ofrece información, explicándoles que debe ser una evaluación objetiva y dialogada con el propio interesado mediante entrevista personal. El **resultado** de la misma se expresará de forma principalmente numérica y dirá si la evaluación del trabajador fue muy buena, satisfactoria o por debajo de lo esperado. La evaluación y todos los comentarios se recogerán por escrito, debiendo el trabajador, mediante su **firma**, reconocer su acuerdo o no con las conclusiones y observaciones allí reflejadas.

Este análisis se realiza con una **periodicidad** semestral (repassando lo ocurrido únicamente durante el semestre de estudio) y no existen diferencias entre la evaluación que se realiza a un superior y a un subordinado. El **procedimiento** es el mismo desde un director de departamento hasta un auxiliar administrativo. Antes de hacer la evaluación se comunica la fecha exacta de la misma, para que se pueda preparar sin sorpresas.

Seguidamente, se desarrolla una reunión con la **Dirección General** para conocimiento y visto bueno: qué trabajadores han disminuido su **productividad** en el periodo evaluado y ver qué **acciones de mejora** se presentan por parte del responsable. Posteriormente, el departamento de RRHH deberá **controlar** si se están implantando esas acciones de mejora hasta la siguiente evaluación.

El trabajador también interviene en la implantación de acciones de mejora y entrará en un **periodo de observación** a nivel de resultados (de logros). Si durante ese periodo no mejora el rendimiento, habría una reunión para ver si ese trabajador ha mostrado una actitud positiva, si las acciones están mal planteadas o ha cambiado alguna variable importante o se debe a problemas de capacitación para el puesto, con lo cual, plantearíamos no un despido (que sería la última opción) sino una

Situación.

Somos editores de una revista de divulgación de buenas prácticas en RRHH y hemos concertado una entrevista con el responsable del Departamento.

Tras las correspondientes presentaciones y breve explicación de en qué consistirá la entrevista, observa a continuación qué temas se trataron y cuáles han sido las notas que se han tomado.

Conclusiones sobre Evaluación del Rendimiento

Los **objetivos** que se persiguen en la evaluación del personal de Franchiser, SL son, básicamente, comprobar cuál ha sido el rendimiento del trabajador y si su capacitación ha cambiado, o no, de acuerdo a su puesto y funciones. Cada Responsable evalúa a su equipo, en una estructura de cascada.

Los **criterios** esenciales para todo este proceso son:

- **Objetivos** (ventas, nuevos clientes, etc.): basados en resultados, productividad e historial de logros.
- **Subjetivos**: basados en la valoración del comportamiento, actitudes, capacidades y potencial.

reubicación del trabajador de acuerdo a su capacitación profesional real.

Por otro lado, si se detecta que un trabajador tiene un rendimiento muy superior a la media para su puesto de trabajo y ha superado con creces los logros estipulados, aparte del correspondiente reconocimiento y agradecimiento, se intenta ver su reubicación. Pero ese análisis se hace internamente, nunca se le comunica que su perfil es promocionable hasta que no se esté absolutamente seguro de que esa promoción puede llevarse a la realidad (según posibilidades de la organización y necesidades de planificación). Se evita de este modo crear falsas expectativas.

Siempre habrá **un seguimiento** de los trabajadores después de realizada la evaluación, ya sea un empleado con bajo o alto rendimiento.

Finalmente, siempre es interesante que el esfuerzo de análisis nos sirva para **aprender**. El **error más habitual** que se ha observado en las evaluaciones es la falta de imparcialidad, es decir, mirar al trabajador con criterios subjetivos y condicionantes personales que no se correspondan con el rendimiento y evolución real durante el semestre evaluado.

Preguntas para resolver

1. ¿Qué importancia tiene la valoración del personal para una organización?.
2. ¿Qué características de las estudiadas en el tema se observa se aplican en el sistema de evaluación utilizado por Franchiser, SL? ¿te parece adecuado?.
3. ¿Quién o quiénes realizan la evaluación de personal en Franchiser, SL?.
4. ¿Qué criterio de valoración utiliza Franchiser, SL y qué opinión te merece dicho criterio para analizar el desempeño de sus empleados?.
5. ¿Qué métodos de evaluación utiliza Franchiser, SL para valorar a los empleados? ¿Los consideras apropiados?.
6. ¿Cómo es la última fase de la evaluación en Franchiser,SL? ¿Cómo gestiona los resultados? ¿Te parece adecuada?