

TITULO. La Autoevaluación hacia la mejora del Desempeño Individual.

AUTOR: Ing. Deborah Delahanty Moré. Graduado de Ingeniería Informática en 1995, en el ISPJAE.

RESUMEN

La evaluación del desempeño laboral

PALABRAS CLAVES

Autoevaluación, Autoconcepto, Evaluación del Desempeño

CLASIFICACION DE LA TEMATICA

Ciencias empresariales

RESUMEN

La autoevaluación como método de evaluación del desempeño laboral aporta información valiosa al proceso evaluativo y a la gestión del desempeño individual y de la organización. Mucho de los errores en cuanto a la información que este método tributa están basados en que el patrón de medición que se sigue esta relacionado en ninguna o poca medida con el del propio evaluado. Tomar en cuenta el autoconcepto individual no solo permitirá ir obteniendo información cada vez mas veraz sino también influir en la mejora individual de los recursos humanos de la organización.

INTRODUCCIÓN

La Evaluación del Desempeño Laboral es uno de los pilares fundamentales de la gestión de los Recursos Humanos, pues es una herramienta que brinda una valoración del estado de los mismos y de la propia organización. La utilización de la autoevaluación como método complementario, apoyada en el conocimiento que se tiene de cada trabajador, brinda información útil en la gestión de los mismos, lo cual permite reorientar los esfuerzos de la organización en incrementar la calidad de sus trabajadores y en el logro de sus objetivos.

DESARROLLO

2. ¿Qué es la Evaluación del Desempeño Laboral?

La gestión de la evaluación del desempeño laboral es un proceso que permite valorar el rendimiento del trabajador acorde a las necesidades de la organización en la que labora y determina su nivel de eficacia y eficiencia. Es importante incluir en dicha valoración aspectos relacionados con sus actitudes, comportamiento laboral y motivaciones. Este proceso debe ser continuo, sistemático, sistémico, en cascada e integral para que pueda brindar información útil a la organización. El mismo persigue, ayudar a los recursos humanos a alcanzar un nivel de rendimiento que garantice el cumplimiento de la misión y el logro de los objetivos de la organización.

La evaluación del desempeño no solo brinda información valiosa a la organización sino también a sus recursos humanos. Para la primera, identifica las necesidades de capacitación, refleja si existen problemas en cuanto a la integración de un trabajador a la organización, su supervisión, desacuerdos o el desaprovechamiento de su potencial que se podría utilizar mejor en otro cargo. Para los trabajadores debe funcionar como un medidor de su rendimiento pasado, los aspectos a mejorar y aquellos que representan sus actuales fortalezas, por lo cual deben ser parte activa de este proceso. La organización debe tener claro que pretende obtener con la evaluación del desempeño lo cual debe quedar reflejado en los objetivos que le establezcan a la misma.

3. Objetivos

La evaluación del desempeño laboral persigue los siguientes objetivos:

- Medir con objetividad el rendimiento de los trabajadores de la organización considerando el cumplimiento de los objetivos establecidos, la calidad del trabajo desarrollado y las potencialidades del trabajador.
- Brindar información sobre la idoneidad demostrada de los recursos humanos de la organización que ayude a la toma de decisiones administrativas referidas a: selección, permanencia, promoción, democión, capacitación, etc.
- Utilizar la retroalimentación al trabajador para elevar su nivel de desempeño con la determinación de sus fortalezas y debilidades.
- Mejorar las relaciones jefe-subordinados.

Para dar cumplimiento a los objetivos mencionados es necesario establecer un procedimiento para la realización de la evaluación, en el que quedara definido entre otros aspectos los métodos que se utilizaran para la recolección de la información. Dicho procedimiento debe quedar debidamente reglamentado, siendo conocido y aprobado por todos los trabajadores de la organización.

4. Métodos

Ya que el proceso de evaluación del desempeño se debe ajustar a las características técnico-organizativas de la organización es conveniente separarlo por etapas para su mejor implementación. Independientemente de la denominación y cantidad de las mismas es imprescindible la identificación de que se desea hacer (objetivos), como (según las categorías, calendario, indicadores, señalamientos anteriores, técnicas y métodos a emplear, tratamiento a las reclamaciones, la recopilación de opiniones, etc.).

La decisión de que métodos se utilizará es de vital importancia para que los datos recogidos sean lo más cercano a una valoración real de la forma en que cada trabajador cumple sus funciones. Muchos de estos métodos han surgido para reducir las limitaciones de otros y aunque ninguno es perfecto, pues cada uno tiene ventajas y desventajas, esto lejos de ser un inconveniente permite una gama variada de herramientas que pueden combinarse y adaptarse a las características y necesidades particulares de la organización.

Los métodos existentes para evaluar el desempeño han sido diseñados para medir los rasgos, la conducta y los resultados. La evaluación de los trabajadores vinculados directamente con la producción mide generalmente los resultados alcanzados en dependencia de las normas establecidas. Medir las tareas indirectas de la producción, para evaluar el desempeño, hace difícil la instauración de los indicadores cuantitativos, lo que conlleva a un análisis más cualitativo y sujeto a imprecisiones debido al componente subjetivo implícito.

De los métodos que se listan a continuación, los dos primeros son reconocidos como básicos en la evaluación del desempeño laboral, pudiéndose utilizar la combinación de algunos de ellos con el fin de lograr una mayor precisión en la información obtenida.

- Método de Análisis Global del Desempeño
- Método Analítico de Valoración por Factores
- Método de Incidentes Críticos
- Método de Evaluación por Comparación o de Clasificación por Rangos
- Método Interactivo
- Método de Autoevaluación

- Método de Elección Forzosa
- Método de Evaluación por Objetivos
- Método de Evaluación por Competencias

Debido a la complejidad de los puestos de trabajo actuales es poco realista suponer que una persona puede observar y evaluar por completo el desempeño de un trabajador, es por esto que no es lógico ni ventajoso utilizar un solo método, si queremos obtener con la EDL, información útil para la organización. Este criterio también está asociado a que los recursos humanos de las organizaciones evolucionan y hacen a su vez evolucionar a la misma y que la EDL es una medición del desarrollo de ambos (trabajadores y organización). Por lo tanto es provechoso el análisis desde varias direcciones: trabajador, jefe inmediato, los colegas, los miembros del equipo, los clientes, etc. para obtener una valoración integral y multidimensional (Evaluación de 360°).

5. Autoevaluación y autoconcepto.

La autoevaluación es un método que se usa generalmente como complemento o fase previa en la evaluación de profesionales y directivos, además de todos aquellos trabajadores de servicios no vinculados directamente con un proceso productivo. El propio trabajador es el que la realiza conforme a indicadores o parámetros previamente establecidos que facilitan comparaciones posteriores. Este método tiene un valor educativo, pues el trabajador puede autocriticamente valorar su rendimiento, sus aciertos y desaciertos, sus potencialidades y debilidades y sobre todo permite definir su compromiso con la organización a través del vínculo de los aspectos evaluados con la misión y los objetivos de la organización.

Ventajas

- El trabajador refleja su opinión de su rendimiento.
- Puede dar sugerencias de cómo mejorarlo.

Desventajas

- Inapropiada definición de los parámetros a autoevaluar.
- Desvinculo de los parámetros con los objetivos organizacionales, del área y el puesto de trabajo.
- Poca autocrítica del trabajador.
- Tendencia a emitir valores medios.
- Tendencia a emitir valores extremos.

Se puede determinar que la desventaja principal de este método radica en cuán cercana a la realidad está la visión que tenga de sí mismo el trabajador que se autoevalúa. De cómo se ve a sí mismo el trabajador depende que la información que se obtenga sea válida y aporte datos valiosos al proceso de evaluación del desempeño laboral individual. Siendo el propio trabajador el principal gestor de su mejora, el concepto que tenga de sí mismo, le proporcionará a la organización datos de los aspectos intangibles que es necesario desarrollar o potenciar.

El término autoconcepto, aunque con frecuencia se utiliza como sinónimo de autoestima, autoimagen, imagen de sí, consideración positiva, etc., abarca además de la visión de nuestra valía, los pensamientos, los sentimientos, las sensaciones y las experiencias; una autovaloración sobre las propias características personales, de satisfacción y aceptación o de rechazo e inconformidad. Es en resumen el conjunto de conocimientos y actitudes que cada uno tiene de y hacia sí mismo. El autoconcepto debe actuar como un regulador del

comportamiento que es el patrón de conducta del individuo y por el cual responde ante las exigencias del medio en el que se desarrolla y los distintos escenarios del mismo. Por lo tanto las experiencias vividas pueden enriquecer, reforzar o debilitar su autoconcepto, hasta que se alcance un nivel óptimo que es aquel en el cual el individuo logra una precisa y realista auto percepción y autovaloración. Cuando este nivel es alcanzado el individuo es capaz de involucrarse en cualquier actividad con una conciencia plena de sus competencias y esto se reforzará en la realización de la misma actividad. Es importante destacar que el autoconcepto es multidimensional, con una estructura jerárquica definida, lo cual garantiza la singularidad de cada individuo. Dicha estructura no es estática y se afianza con los logros que el individuo vaya obteniendo en su actuar a lo largo del tiempo. (Anexo 1)

Se ha hecho evidente que en el entorno empresarial lo que realmente marca la diferencia entre las organizaciones es la gestión de sus recursos humanos. Para lograr una gestión efectiva es necesario que exista claridad en cuanto a la misión, visión, objetivos, cultura organizacional y un conocimiento del nivel en que se encuentran sus recursos humanos, unido al dictamen de las competencias deseables y necesarias para el logro de los objetivos de la organización. La evaluación del desempeño laboral individual debe determinar cuáles de esas competencias son poseídas en el momento de la valoración y cuáles pueden ser desarrolladas en el tiempo. Las competencias que la complejidad del contenido de los puestos de trabajo de estos tiempos requiere se basan fundamentalmente en aquellos aspectos que no están vinculados directamente con el conocimiento intelectual. Es por esto que la gestión del autoconcepto de los recursos humanos de la organización puede emplearse como fuente de motivación y crecimiento para los mismos y a su vez para la propia organización.

A continuación se mencionan alguno de los aspectos que pueden tomarse como patrón de un autoconcepto positivo, los cuales pueden ser de utilidad para la organización si se gestionan en asociación al cumplimiento de los objetivos organizacionales e individuales.

- Independencia: Elección de la forma de realizar un trabajo, como distribuir el tiempo para cada tarea asignada, con quien asociarse o en quien buscar apoyo y solicitarlo.
- Responsabilidad: Actuación espontánea y rápida, demostrando seguridad en sí mismo, asumiendo tareas por voluntad propia.
- Afrontar nuevos retos: interés en tareas que exijan la adquisición de habilidades y conocimientos nuevos, las cuales asumirá con disposición y entusiasmo.
- Orgullo de sus logros: Satisfacción ante el cumplimiento con calidad, de las tareas asignadas. Comparte los resultados alcanzados con sus compañeros mostrando una elevada motivación.
- libertad emocional y de criterio: Con espontaneidad y respeto por los demás, muestra sus emociones y opiniones sin reprimirlas.
- Manejo apropiado de los eventos decepcionantes o desafortunados: Posee mecanismos que le permiten lidiar con las frustraciones y sacar conclusiones positivas de las mismas e incorporarlas a su experiencia.
- Capacidad de relacionarse con otros e influir positivamente en ellos: Confianza positiva en la impresión que causa a sus compañeros, jefes, subordinados, clientes, etc.

Estos aspectos pueden ser medidos a través de cuestionarios (Anexo 2) y su información valorada a través de métodos estadísticos, puede tributar información que ayude a mejorar los planes de capacitación individuales y a que los evaluadores puedan tener una comprensión mejorada de sus evaluados, permitiéndoles así pasar de meros árbitros, a tutores que faciliten el proceso de mejora personal de cada trabajador.

CONCLUSIONES

El análisis bibliográfico realizado sobre el tema nos permite afirmar que la valoración del autoconcepto de los recursos humanos de una organización puede guiar en la validación de la autoevaluación del desempeño laboral que cada trabajador realice y es a su vez una fuente de datos valiosos en cuanto a que aspectos de interés de la organización se deben potenciar en el

mismo. Con el propósito de realizar una gestión adecuada de los recursos humanos es necesario que cada evaluador se convierta en un facilitador de la mejora individual de cada trabajador que evalúa tomando como patrón el autoconcepto individual y los objetivos de la organización. La aplicación planificada y por ciclos de cuestionarios que permitan determinar el autoconcepto en dependencia de que aspecto del mismo es de interés organizacional y su análisis correspondiente permitirá mejorar la eficacia de la gestión de los recursos humanos de la organización.

Anexo 1 Componentes del autoconcepto.



Anexo 2 Algunos cuestionarios utilizados para medir el autoconcepto.

- Self Description Questionnaires (SDQs), (Marsh, Relich y Smith, 1983; Marsh y O'Neil, 1984; Marsh y Shavelson, 1985).
- PSDQ (Physical Self Description Questionnaire)(Marsh, Richards, Johnson, Roche y Redmayne, 1994; Tomás, 1998).
- Modelo de Fox (1988)
- Physical Self-Perception Profile (PSPP) de Fox y Corbin (1989).
- Cuestionario de Autoconcepto Físico (CAF) de Goñi, Ruiz de Azúa y Rodríguez (2006)
- Autokontzeptu Fisikoaren Itaketa (AFI) de Esnaola (2005) y Esnaola y Goñi (2006).
- Children's Physical Self-Perception Profile (C-PSPP)
- Physical Self-Perception Profile for Adults (PSPP-A)
- Tennessee Self Concept Scale de Fitts (1965, 1972) TSCS de Fitts
- Cuestionario de Autoconcepto Personal (APE).
- Coopersmith Self-Esteem Inventory (Coopersmith, 1967, 1981)
- Texas Social Behavior Inventory (TSBI) Helmreich, Stapp y Ervin (1974).
- Pictorial Scale of Perceived Competence and Social Acceptance Harter y Pike (1984),
- Self-Perception Profile for Adolescents (Harter, 1988)
- Self Perception Profile for College Students (Neeman y Harter, 1986)

- Autoconcepto Forma-A (AFA), de Musitu et al. (1994)
- Autoconcepto Forma-5 (AF-5), de García y Musitu (2001).
- Social Self-Inventory –SSEI- (Lawson, Mashall y McGrath, 1979)
- Social Self-Concept Scale –SSCS- (Zorich, yReynolds, 1988)

BIBLIOGRAFIA

1. Igor Esnaola, Alfredo Goñi y José María Madariaga, EL AUTOCONCEPTO: PERSPECTIVAS DE INVESTIGACIÓN
2. José Luis García Castro (1989), PROGRAMA DE DESARROLLO DEL AUTOCONCEPTO
3. Zorich, S., y Reynolds, W. M. (1988). Convergent and discriminant validation of a measure of social self-concept. *Journal of Personality Assessment*, 52 (3), 441-453.
4. Francisco MATEOS CLAROS y Luis AMADOR MUÑOZ, LA DIMENSIÓN SOCIAL DEL AUTOCONCEPTO EN EL ADULTO Y SU RELACIÓN CON EL RENDIMIENTO ACADÉMICO