



TRABAJOS FINALES DE MAESTRÍA

MDTH-OL-2014-A-2016-000

La Evaluación del Desempeño y su efecto en el Clima Organizacional

Propuesta de artículo presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Dirección del Talento Humano

Por el estudiante:

Johnny Fernando HIDALGO RODRIGUEZ

Bajo la dirección de:

Laura María ZAMBRANO CHUMO, MBA

Universidad de Especialidades Espíritu Santo
Facultad de Postgrado
Samborondón – Guayas - Ecuador
Octubre de 2016

La Evaluación del Desempeño y su efecto en el Clima Organizacional

Performance Assessment and its effect on the organizational climate

Johnny Fernando HIDALGO RODRÍGUEZ¹
Laura María ZAMBRANO CHUMO²

Resumen

El objetivo del presente artículo es analizar el efecto que causa la aplicación de la evaluación del desempeño sobre el clima organizacional. Se exponen los conceptos de la evaluación del desempeño desde la perspectiva de varios autores, sus antecedentes históricos, su importancia así como sus diferentes métodos; se habla acerca de la retroalimentación del desempeño y los errores más comunes al aplicar esta evaluación. Se exponen los conceptos del clima organizacional, sus antecedentes históricos, sus tipos, sus dimensiones, factores, sus principales teorías y se determina el efecto que tiene la evaluación del desempeño sobre el clima organizacional. También se revisan estudios empíricos que confirmen la relación entre las variables mencionadas y se concluye que la correcta aplicación de la evaluación del desempeño propicia que no se deteriore el clima organizacional.

Palabras clave:

Evaluación del desempeño, clima organizacional y desempeño laboral

Abstract

The aim of this paper is to analyze the effect that causes the application of performance evaluation on organizational climate. The concepts of performance evaluation are discussed from the perspective of several authors, their historical background, their importance and their different methods; we talk about performance feedback and the most common mistakes when applying this assessment. The concepts of organizational climate, its historical background, types, dimensions, factors, its main theories and the effect of performance evaluation on organizational climate is determined exposed. Empirical studies confirm the relationship between these variables and concluded that the correct application of performance evaluation that is not conducive organizational climate deteriorate are also reviewed.

Key words

Performance evaluation, organizational climate and job performance

Clasificación JEL JEL Classification

M12

¹ Maestrante, Universidad Espíritu Santo – Ecuador. E-mail johnnyhidalgo@uees.edu.ec.

² Magister en Administración de Empresas. Directora Académica Facultad de Postgrado Universidad Espíritu Santo. Ecuador. E-mail lmzambanoc@uees.edu.ec.

INTRODUCCIÓN

El desempeño de los empleados siempre ha sido considerado como la piedra angular para desarrollar la efectividad y éxito de una organización; por tal razón existe en la actualidad total interés para los gerentes de talento humano los aspectos que permitan no solo medirlo sino también mejorarlo. En este sentido, el desempeño son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Este desempeño puede ser exitoso o no, dependiendo de un conjunto de características que muchas veces se manifiestan a través de la conducta (Pedraza, Amaya, & Conde, 2010, p. 495).

Pérez y Cortés (2009) afirmaron: “El desempeño organizacional es abordado desde diferentes perspectivas, dados las múltiples variables que lo determinan y la variedad de elementos internos y externos a la organización que terminan comprometidos” (p. 257).

La Gerencia de Talento Humano también denominada Administración de Talento Humano, implica el desarrollo de diferentes tipos de procesos que conllevan al logro de los objetivos de la organización y garantizan la adecuada gestión del talento humano. Uno de estos procesos es la Evaluación de Desempeño, la cual busca determinar el rendimiento del empleado en su cargo y en caso de detectar debilidades implementar planes de mejoramiento. Su importancia radica en que es uno de los procesos que más influencia tiene en la toma de decisiones

para el personal, por tal razón debe ser aplicado respetando cada uno de sus pasos por personas capacitadas y técnicas previamente establecidas (García, 2011).

Las evaluaciones del desempeño amplían las bases de información del talento humano, sirven para facilitar las decisiones y retroalimentación entre el trabajador y la gerencia, lo que determina su utilidad para poder realizar una verificación y control de calidad sobre el desempeño laboral. Además estas evaluaciones del desempeño permiten determinar el otorgamiento de incentivos al trabajador tales como: ascensos, promociones, y otros como programas de capacitación y adiestramiento, traslados, mejoras salariales y supervisión. Por otro lado, también determina quien amerite amonestación e inclusive quien debe ser despedido (Morocoima & Vásquez, 2012).

Toda persona debe recibir retroalimentación respecto de su desempeño, para saber cómo marcha en el trabajo. Sin esta retroalimentación, las personas caminan a ciegas. La organización también debe saber cómo se desempeñan las personas en las actividades, para tener una idea de sus potencialidades (Intriago, 2013, p. 17).

La gente tiende a perder interés en lo que hace sino obtiene los reconocimientos correspondientes, teniendo en cuenta a su vez, que el uso exclusivo de este sistema de evaluación para lograr aumentos salariales individualizados, genera excesiva competitividad y atenta contra el espíritu de grupo. Llevar a cabo una adecuada evaluación de desempeño, es un proceso que exige objetividad para poder fortalecer las relaciones laborales y evitar así, la generación de conflictos al interior de la empresa (Giraldo, 2004).

Por otro lado “el Clima Organizacional es una variable que refleja la interacción entre las características personales y organizacionales; considerándose como un elemento fundamental en la percepción que el trabajador tiene de las estructuras y procesos que ocurren en su Ambiente Laboral” (Aponte, 2011, p. XIII).

La importancia de este enfoque reside en el hecho que el comportamiento de un trabajador no es una resultante de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que él tenga de estos factores. Sin embargo, estas percepciones dependen en buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias de cada miembro con la organización. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre las características personales y organizacionales (Caligiore & Díaz, 2006, p. 3).

“El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente” (García, 2009, p. 45).

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización (Sandoval, 2004).

Existe en la actualidad una historia de cincuenta años de investigación sobre el tema de

clima organizacional. Numerosos estudios han examinado, cómo el clima impacta en una amplia categoría de resultados incluyendo el bienestar psicológico, reclamos sobre las compensaciones, ausentismo, rotación, acoso y violencia, comportamientos seguros, y en el desempeño financiero de la empresa (Pérez R. , 2012).

En el manejo que actualmente se da al Talento Humano en las empresas, se ha establecido a la evaluación de desempeño como un pilar fundamental, no solo para la comprobación de que la contratación del personal fue la correcta, sino para su seguimiento y desarrollo. A la vez, se utiliza como el proceso de motivación más importante y su consecuente influencia en el clima organizacional de las empresas (Maldonado, 2015).

En el presente artículo se trata de relacionar cómo el componente funcional de Evaluación de Desempeño afecta al Clima Organizacional, es decir el nivel de satisfacción del empleado con este tipo de medición.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Desempeño Laboral

El desempeño es un término abundantemente utilizado dentro de la literatura de las organizaciones, sin embargo, el concepto, el nivel de análisis y la medición presentan una gran ambigüedad. Bajo la denominación de desempeño organizacional se puede encontrar la productividad, la satisfacción de los empleados, la rentabilidad, la eficiencia, etc. El desempeño es un concepto multidimensional y un único ítem puede no ser capaz de proporcionar una adecuada comprensión de las implicaciones de otros conceptos de interés en el mismo (Fuentes & Hurtado, 2002).

Pedraza, Amaya y Conde (2010) afirmaron que el desempeño laboral es el

resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa.

Bermúdez (2005) concluyó que el concepto de desempeño laboral aparece como un determinante muy importante del impacto y a su vez como un equivalente a profesionalismo.

Evaluación de Desempeño: Definiciones

Tradicionalmente se cree que la evaluación del desempeño se realiza solo para decidir si se aumentan los salarios o no, o a quienes hay que despedir. Esto puede ser cierto en ocasiones, pero el significado de la evaluación es mucho más importante y tiene otras implicaciones en la relación jefe-subordinado, así como en la relación trabajador-organización hacia la búsqueda de objetivos comunes (Camejo, 2008).

Los abordajes ortodoxos de la evaluación del desempeño van desde su relevancia para el logro de la eficiencia de la organización en su conjunto, hasta la importancia que adquiere como herramienta al servicio de la comunicación entre sus miembros. Se enfatizan con frecuencia la relación que la evaluación tiene con los procesos de fijación de objetivos y asignación de tareas, así como los efectos psicológicos que produce en el evaluador y el evaluado. Una porción ciertamente significativa, y necesaria (Schvarstein, 2003).

Se puede considerar como un proceso estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de ausentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro, que permite implantar nuevas políticas de compensación, mejora el desempeño, ayuda a tomar decisiones de ascensos o de ubicación, permite determinar si

existe la necesidad de volver a capacitar, detectar errores en el diseño del puesto y ayuda a observar si existen problemas personales que afecten a la persona en el desempeño del cargo (Pérez A. , 2009).

Según Escalante y Pliego (2009): “la evaluación del desempeño consiste en una evaluación periódica formal respecto al modo en que el personal ha cumplido con sus obligaciones durante un periodo especificado” (p. 12).

Arrieche (s.f.) afirmó que es:

Una valoración sistemática de la actuación de cada persona, en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo; es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y, sobre todo, su contribución al negocio de la organización. (p. 56)

Sierra y López (2013) aseguraron que:

Es un proceso administrativo de gestión individual y colectiva, que busca verificar, valorar y calificar el desempeño de un servidor en el marco del propósito principal, las funciones y responsabilidades del empleo, con condiciones previamente establecidas en la etapa de fijación de compromisos laborales y comportamentales, su aporte al logro de las metas institucionales generando valor agregado a las entidades. (p. 15)

“La evaluación del desempeño constituye un proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado con base a políticas y procedimientos bien definidos” (García, 2011, p. 19).

Finalmente Intriago (2013) afirmó que: “la evaluación del desempeño es un proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren los objetivos del sistema administrativo” (p. 16).

Síntesis Histórica de la Evaluación del Desempeño

El tema de evaluación del desempeño no es nuevo; desde el momento en que un hombre le dio empleo a otro, el trabajo de este último pasó a ser evaluado. De igual modo tampoco son recientes los sistemas formales de evaluación del desempeño (Bedoya, 2003).

Morocoima y Vásquez (2012) afirmaron que a comienzos del siglo XIX, Robert Owen estructuró un sistema de libros y blocks de carácter y lo puso en operación en sus fábricas de hilados y tejidos en New Lanark – Escocia; básicamente el sistema consistía en que a cada empleado le era asignado un libro y en él, los supervisores anotaban diariamente reportes y comentarios sobre su desempeño. El Block era colocado sobre el banco de trabajo del empleado.

Luego Francis Galton entre sus muchas aportaciones a la psicología científica experimental ideó nuevos métodos estadísticos para la medición de las diferencias individuales; más tarde el ejército norteamericano desarrolló un sistema de evaluación más funcional que impresionó al presidente de aquel entonces, quien inicialmente sugirió y luego ordenó que los departamentos militares adoptaran el sistema utilizado por el ministro de defensa (Morocoima & Vásquez, 2012).

La experiencia militar fue tan fácilmente asimilada por el mundo empresarial que, en 1918 la General Motor ya poseía un sistema de evaluación formal para sus ejecutivos. En 1920 elaboraron las escalas gráficas de medición, lo

cual causó impacto en el mundo empresarial por ser una técnica que permitió evaluar los criterios del personal (Morocoima & Vásquez, 2012).

En los años cincuenta, la mayor atención fue puesta en las características más relacionadas con el trabajo, acompañó a la introducción de la administración por objetivos. En la década de los años setenta el proceso de evaluación de desempeño, se utilizó una vez más para las necesidades de capacitación y desarrollo, dándose también algunos cambios por resultado de discusiones acerca de los pagos, méritos y de las decisiones de promoción (Morocoima & Vásquez, 2012).

Poco a poco en las organizaciones, la evaluación del desempeño requirió de indicadores objetivos que facilitaran a los jefes inmediatos o los comités evaluadores la revisión de factores del desempeño, su calificación y certificación, de tal manera que no se presentaran equívocos al otorgar una nota en una escala de puntuación o de valoración cualitativa. En todo caso, una tendencia ganaba terreno: después de ser evaluado, el trabajador podía ser clasificado en una lista de personal con buenos resultados o en otra donde se consignan los resultados que requieren mejoría (Morocoima & Vásquez, 2012).

En la actualidad la práctica de la evaluación del desempeño por resultados así como por competencias han tenido gran aceptación en el ámbito de las organizaciones, donde el sistema de sueldos y salarios comenzó a rebasar los valores asignados a los puestos, para determinar que las compensaciones, ascensos y estímulos fueran otorgados también en función al desempeño y no necesariamente por la antigüedad o nivel jerárquico del puesto. Con todo y esta tendencia podría afirmarse que los puestos siguen siendo uno de los principales parámetros para retribuir el trabajo de las personas, sin embargo no puede negarse que

dicha retribución compite en una medida creciente con la estimulación económica del desempeño (Morocoima & Vásquez, 2012).

Importancia de la Evaluación del Desempeño

La implementación de un sistema como este no solamente es importante para que la empresa pueda cumplir con sus metas, sino también para que los empleados puedan rendir de la mejor manera y estén lo suficientemente calificados para el puesto (Zambrano, 2014).

Es importante según Oliva (2008) porque: “la evaluación del desempeño o evaluación de resultados, genera y descubre valores que dan realidad a las cosas, entes y personas; por tanto, todo puede ser evaluado, siempre y cuando sean susceptibles al conocimiento humano” (pág. 8).

Es importante también porque: “permite mejorar el desempeño de las actividades de la empresa y ayuda a detectar errores en los puestos de trabajo con la finalidad de tomar acciones correctivas” (Pacheco, 2013, p. 14).

Objetivos de la Evaluación del Desempeño

El objetivo de la evaluación es proporcionar una descripción exacta y confiable de la manera en que el empleado lleva a cabo el puesto. Los sistemas de evaluación deben estar directamente relacionados con el puesto, ser prácticos y confiables. Es decir, que el sistema califica únicamente elementos de importancia vital para obtener éxito en el puesto analizado. Se entiende que la evaluación es práctica cuando es comprendida por evaluadores y evaluados (Morocoima & Vásquez, 2012, p. 19 - 20).

“Entre sus objetivos se pueden mencionar: el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de

resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos” (Escalante & Pliego, 2009, p. 12).

Beneficios de la Evaluación del Desempeño

De acuerdo a Oliva (2008): “cuando un programa de evaluación del desempeño está bien planeado, coordinado y desarrollado, proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo. En general, los principales beneficiarios son el individuo, el gerente, la organización y la comunidad” (p. 26).

Métodos de la Evaluación del Desempeño

Vázquez (2012) señaló que es de suma importancia que todos los empleados, gerentes, directores, jefes y supervisores estén educados en cuanto a los métodos específicos que van a utilizar para evaluar a los subordinados, para que cualquier entrevista de evaluación y acción correctiva que surge de esto, esté fundamentada.

“Actualmente existen dos métodos para evaluar el desempeño humano, estos son, los métodos de evaluación orientados al pasado y, los métodos de evaluación orientados al futuro” (García, 2011, p. 34).

Métodos de evaluación orientados al pasado

De acuerdo a García (2011):

Estos métodos tienen la ventaja de ocuparse del desempeño que ya se ha producido y que es posible evaluar. La evaluación del desempeño en el pasado permite que los empleados reciban retroalimentación sobre sus esfuerzos. Tal información puede conducir a esfuerzos renovados para mejorar el desempeño. (p. 34)

Los métodos de evaluación del desempeño orientados al pasado más comúnmente empleados son: Escalas gráficas de

calificación, incidentes críticos o excepcionales, ensayos escritos, lista de verificación, método de investigación de campo, distribución forzada, escala de calificación basada en comportamientos (BARS), sistemas basados en resultados, evaluación de 360°, comparación por pares, clasificación alterna, formas narrativas y escalas de estimación ancladas.

Métodos de evaluación orientados al futuro

De acuerdo a García (2011): “las evaluaciones orientadas hacia el futuro se enfocan en el rendimiento futuro, evaluando el potencial de los empleados o estableciendo objetivos de desempeño para el futuro. Estos métodos pueden ser desarrollados por medio de técnicas” (p. 39).

Los métodos de evaluación del desempeño orientados al futuro más comúnmente empleados son: Autoevaluación, administración por objetivos y evaluaciones psicológicas.

Escalas de medidas del desempeño

Armijos y Rodríguez (2013) aseguraron que: “escala en términos generales se lo puede definir como el estrato sobre el cual se exponen los distintos niveles y puntos que corresponden a cada uno de los indicadores en una evaluación” (p. 46).

Además, Armijos y Rodríguez (2013) afirmaron que en base a una escala previamente elaborada se califica al trabajador; en la cual se representa cada característica por una línea horizontal y cuyos extremos corresponden al máximo por un lado y al mínimo por el otro y se va colocando al trabajador en el grado de la escala que le corresponda a juicio del evaluador. La escala en sí tiene estos tipos: Continuas, semicontinuas y discontinuas.

Retroalimentación del desempeño

Giraldo (2004) planteó que la

retroalimentación es la información acerca del desempeño que le permite a un individuo identificar factores a mejorar y generar por sí mismo cambios en su desempeño. Este término se refiere a la retroalimentación como una condición necesaria, pero no suficiente para un cambio en el desempeño, es decir para que se generen cambios en el desempeño es necesario combinar la retroalimentación con el esfuerzo positivo (reconocimientos positivos acerca de su desempeño).

La evaluación, hasta cierto punto debería tener un lado más humano, no únicamente ser orientada para obtener datos, sino más bien lograr que el individuo se motive, que llegue a una satisfacción laboral y en sí se determine su desarrollo personal, se elabore un plan de acción individual, con la idea de un mejoramiento continuo. Si se trabaja conjuntamente con el empleado sobre el tema, ellos, con conocimiento de causa, y conscientes de sus habilidades y de sus debilidades, estarían en condiciones de aportar para el cumplimiento de objetivos tanto personales, como empresariales (Ayala, 2013).

Errores de la Evaluación del Desempeño

De acuerdo a García (2011) “al momento de ejecutar el proceso de evaluación de desempeño los evaluadores suelen verse inmersos en diversas acciones que pueden entorpecer la evaluación objetiva y, que perjudicaría tanto los resultados del evaluado, como el logro de las metas organizacionales” (p. 43).

A continuación se exponen las siguientes limitaciones: Error por indulgencia, error o efecto del halo, error por similitud, motivación baja del evaluador, tendencia central, teoría de la atribución, falta de objetividad, prejuicios de comportamiento recientes, prejuicio personal (estereotipos), manipulación de la evaluación,

error de severidad, efecto de contraste y efecto de contagio (García, 2011).

Clima Organizacional

El clima organizacional es un enfoque administrativo necesario para incrementar la productividad, reducir el ausentismo, los costos y conducir posibles modificaciones en las organizaciones, derivados estos de la influencia de fuerzas internas o externas, que obligan a los directivos a mantener una constante actitud de mejoramiento continuo, ya que en ello recae la supervivencia de las organizaciones (Rodríguez et al., 2010).

Dado que el tema del clima organizacional se plantea desde la necesidad de enfrentar los fenómenos organizacionales en la globalidad, la definición del concepto de clima se compone de un grupo de variables que en conjunto ofrecen una visión global de la organización.

En este sentido, el concepto de clima se remite a una serie de aspectos propios de la organización. Se trata de un concepto multidimensional, a diferencia de otros que están referidos a procesos específicos que tienen lugar en la organización, tales como el poder, el liderazgo, el conflicto o las comunicaciones.

A pesar de esta globalidad del concepto de clima, y a pesar de haber surgido a partir de una comprensión de la organización como un sistema abierto, el clima de una organización es entendido habitualmente como medio interno, vale decir, en él se pone atención a variables y factores internos de la organización y no a los factores del entorno en que la

organización se encuentra inmersa (Torrecilla, 2010, p. 4).

El clima organizacional involucra diferentes factores o dimensiones, los cuales están inmersos dentro de una organización y son estos mismos los que definen que tipo de clima existe.

Clima Organizacional: Definiciones

El clima organizacional es un concepto de la psicología industrial – organizacional y como todo concepto, su contenido e interpretación están determinados por el enfoque empleado para su estudio. Las investigaciones sobre este tema surgen básicamente del análisis de las organizaciones modernas, las cuales se han visto influenciadas por una serie de cambios económicos, tecnológicos, sociales, de comunicación e información (Pérez, Maldonado, & Bustamante, 2006).

“El clima organizacional ha ido evolucionando su definición a lo largo del tiempo, ya que este tiene una prolongada historia en las ramas de la psicología, industrial y comportamiento organizacional” (Serrano & Portalanza, 2014, p. 120).

“El clima organizacional nace de la idea de que el hombre vive en ambientes complejos y dinámicos, puesto que las organizaciones están compuestas de personas, grupos y colectividades que generan comportamientos diversos y que afectan ese ambiente” (García, 2009, p. 45).

Según Caligiore y Díaz (2006):

El clima organizacional es un componente multidimensional de elementos que pueden descomponerse en términos de estructuras organizacionales, tamaño de la organización, modos de comunicación,

estilos de liderazgo de la dirección, entre otros. Todos estos elementos se suman para formar un clima particular dotado de sus propias características, que presenta en cierto modo, la personalidad de una organización e influye en el comportamiento de un individuo en su trabajo. (p. 3)

“El clima organizacional es una propiedad del ambiente organizacional descrita por sus miembros. En este sentido, el clima organizacional se origina producto de efectos subjetivos percibidos del sistema formal, del estilo informal de los administradores y de factores organizacionales” (Rodríguez, Retamal, Lizana, & Cornejo, 2008, p. 1).

Quintero, Africano y Faría (2008) afirmaron que el clima organizacional se refiere al ambiente de trabajo propio de la organización. Dicho ambiente ejerce influencia directa en la conducta y el comportamiento de sus miembros. En tal sentido, se puede manifestar que el clima organizacional es el reflejo de la cultura más profunda de la organización. En este mismo orden de ideas es pertinente señalar que el clima determina la forma en que el trabajador percibe su trabajo, rendimiento, productividad y satisfacción en la labor que desempeña.

El clima organizacional es una cualidad relativamente permanente del ambiente interno de una organización que: (a) experimentan sus miembros, (b) influye en su comportamiento y (c) se puede describir en función de los valores de un conjunto particular de características (o actitudes) de la organización (Dominguez, Ramirez, & García, 2013, p. 62).

Silva (1992) manifestó que: “el clima organizacional es un conjunto de características que describen una organización, las cuales: (a) distinguen una organización de otras organizaciones; (b) son relativamente duraderas en el tiempo, y (c) influyen la conducta de la gente en las organizaciones” (p. 446).

El ambiente donde una persona desempeña su trabajo diariamente, el trato que un jefe puede tener con sus subordinados, la relación entre el personal de la empresa e incluso la relación con proveedores y clientes, todos estos elementos van conformando lo que se denomina Clima Organizacional (Malisa, 2012).

Finalmente Lisbona, Palací y Gómez (2008) concluyeron que: “el clima organizacional se ha definido como la atmósfera percibida por los empleados, la cual ha sido creada por las prácticas, procedimientos y recompensas típicas de la organización” (p. 155).

Síntesis Histórica del Clima Organizacional

La historia del clima organizacional tiene sus raíces desde tiempos antiguos cuando recién se establecían los pequeños talleres que realmente cobraron importancia en los años 60 con el surgimiento de las teorías organizacionales y la investigación de las fuerzas internas y las percepciones que tienen los trabajadores sobre el mundo laboral que inciden en el crecimiento o detrimento de la empresa, al comenzar a tomar en cuenta las necesidades específicas de los obreros como seres humanos y no como una más de las máquinas que existen en la empresa, florece la necesidad de incorporar una serie de métodos que descubran aquellas fuerzas internas o percepciones que

produzcan en el trabajador una mayor satisfacción laboral y un mayor desarrollo en la productividad (Arellano, 2014, p. 18).

El clima organizacional ha sido examinado desde 1960 en la psicología, razón por la cual se encuentra una extensa literatura acerca de definiciones conceptuales, relación del clima organizacional con otras variables organizacionales y una variedad de instrumentos que ayudan a medir esta variable dentro de las organizaciones (Dávila, Escobar, Mulett, & Uribe, 2011, p. 107).

De acuerdo a Dávila, Escobar, Mulett y Uribe (2011):

Los primeros investigadores interesados en estudiar el clima organizacional fueron Kurt Lewin y sus colegas Lippitt y White, quienes examinaron la atmósfera creada por los diferentes estilos de liderazgo y las consecuencias que estos diferentes climas tenían en los comportamientos y actitudes de un grupo de jóvenes. Estos estudios realizados por Lewin constituyen un antecedente importante para las investigaciones posteriores.

Dos escuelas que ayudaron a estructurar el concepto de clima organizacional fueron la Gestalt y la funcionalista. La escuela Gestalt relaciona dos principios fundamentales: El primero consiste en captar las cosas tal y como existen y darle un nuevo orden integrado a nivel del pensamiento, y en el segundo, el individuo se comporta de acuerdo a lo que percibe del trabajo y de su entorno.

Mientras que la escuela funcionalista hace énfasis en el comportamiento individual y su relación con las características personales y el ambiente. (p. 107 - 108)

Objetivo del Clima Organizacional

Contribuir al mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo (Físico – Ambiental), mejorando su desempeño, que contribuirá a brindar un mejor servicio a las personas. Por cuanto al hacer la evaluación del clima organizacional, se obtienen resultados que permiten hacer recomendaciones puntuales que inciden en la mejora continua de la calidad en el servicio ofrecidos a los usuarios. (Alvarenga, Latín, & Rivera, 2011, p. 18)

Importancia del Clima Organizacional

Según Aponte (2011) el Clima Organizacional es importante porque:

Nos refleja los valores, las actitudes y las creencias de los miembros, y a su vez es de gran importancia para un administrador por que puede analizar y diagnosticar el clima de su organización, por tres razones para que pueda administrar lo más eficazmente posible su organización:

- Evaluar las fuentes de conflicto, de estrés o de insatisfacción que contribuyen al desarrollo de actitudes negativas frente a la organización.
- Iniciar y sostener un cambio que indique al administrador los elementos específicos sobre los cuales debe dirigir sus intervenciones.

- Seguir el desarrollo de su organización y prever los problemas que puedan surgir. (p. 27)

Mientras Alvarenga, Latín y Rivera (2011) sostuvieron que:

La especial importancia reside en el hecho de que el comportamiento de un trabajador no es una resultante única y exclusivamente de los factores organizacionales sino que depende de las percepciones que tenga y el ambiente en que se desenvuelve, por tanto es necesario para la dirección de la organización conocer en que circunstancia se estén desarrollando las relaciones laborales e interpersonales. De no contar con un recurso humano calificado y motivado, es difícil obtener una contribución efectiva al logro de los objetivos de la organización. (p. 17)

Características del Clima Organizacional

Pérez (2012) manifestó que una de las características del clima organizacional es que este es un conjunto de atributos específicos de una organización particular que puede ser deducida de la manera cómo la organización interactúa con sus miembros y con el medio ambiente. El clima toma la forma de un conjunto de actividades y expectativas que describen a la organización en términos y características estáticas, comportamiento resultante y contingencial. Las percepciones individuales son elementos críticos del clima, el cual es considerado una variable situacional o un efecto principal.

Mientras Torrecilla (2010) dijo que:

Afecta el grado de compromiso e identificación de los miembros de la

organización con ésta. Una organización con un buen clima tiene una alta probabilidad de conseguir un nivel significativo de éstos aspectos en sus miembros: en tanto, una organización cuyo clima sea deficiente no podrá esperar un alto grado de identificación. Las organizaciones que se quejan porque sus trabajadores "no tienen la camiseta puesta", normalmente tienen un muy mal clima organizacional. (p. 7)

Por otro lado Olaizola (2012) dijo que: "el clima organizacional tiene cierta permanencia a pesar de experimentar cambios por estuaciones coyunturales, esto quiere decir que puede contar con cierta estabilidad, con cambios graduales, pero pudiendo sufrir perturbaciones de importancia" (p. 25).

En cambio Aponte (2011) dijo que: "el Clima de una Organización es afectado por diferentes variables estructurales, tales como estilo de dirección, políticas y planes de gestión, sistema de contratación y despidos, entre otros. Y estos a su vez pueden ser afectadas por el clima" (p. 28).

Finalmente Alvarenga, Latín y Rivera (2011) aseguraron que: "el Clima Organizacional describe ciertas características objetivas observables; que son descritas por los miembros de la organización; los cuales lo hacen con una percepción de qué significan los hechos observados desde el punto de vista de cada empleado" (p. 20).

Factores del Clima Organizacional

Existen tres factores básicos que están íntimamente relacionados con el Clima Organizacional los cuales se mencionan a continuación:

Factores de liderazgo y prácticas de dirección. Se refiere a los tipos de supervisión, por ejemplo autoritario, participativo, etc. Factores relacionados con el sistema formal y la estructura de la organización. Es decir, sistema de comunicaciones, promociones, remuneraciones, etc. Las consecuencias del comportamiento en el trabajo relacionado al sistema de incentivos, apoyo social, interacción con los demás miembros, etc. (Canales, Cruz, & Rodríguez, 2003).

Variables del Clima Organizacional

Gonzalez (2009) estableció tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influyen en la percepción individual del clima organizacional: Variables causales: definidas como variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en el que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de las variables causales se citan la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, competencia y actitudes. Variables Intermedias: este tipo de variables están orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones. Estas variables revistan gran importancia ya que son las que constituyen los procesos organizacionales como tal de la Organización. Variables finales: estas variables surgen como resultado del efecto de las variables causales y las intermedias referidas con anterioridad, están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como productividad, ganancia y pérdida.

Olaizola (2012) destacó otras variables como la estructura, la responsabilidad, la recompensa, el desafío, las relaciones, la

cooperación, los estándares, los conflictos y la identidad.

Tipos de Clima Organizacional

Aunque este tema ha sido estudiado por varios autores, pocos han dado una clasificación importante sobre los tipos de clima organizacional que se pueden encontrar en una empresa.

Montoya (2014) clasificó el clima organizacional, en los siguientes tipos:

El Clima de tipo autoritario: En este tipo, la dirección de la organización no tiene confianza en sus empleados. Las decisiones y los objetivos son planteados por los líderes de la empresa y se distribuyen las tareas de forma descendente, por lo tanto la comunicación que existe por parte de la dirección con sus empleados es solo en forma de directrices e instrucciones específicas. Los empleados suelen trabajar dentro de un ambiente de miedo, castigos, amenazas y ocasionalmente de recompensas.

Clima de tipo autoritario paternalista: En este tipo de clima los directivos de la organización tienen una confianza condescendiente en sus empleados. Esto quiere decir que la mayoría de las decisiones se toman por los directivos, pero otras son permitidas a los cargos bajos. Con este tipo de clima, los directivos juegan mucho con las necesidades psicológicas de los empleados, pero en la mayoría de casos la impresión que se mantiene es que se trabaja bajo un ambiente estable y bien estructurado.

Clima de tipo participativo: La característica principal de este tipo, es la confianza que tiene la dirección en sus empleados, por lo tanto aunque varias decisiones son tomadas por la dirección, otras tantas la toman los subordinados. Este tipo de clima presenta un ambiente altamente dinámico en el que la administración se da bajo la forma de objetivos por alcanzar y se busca satisfacer las necesidades de prestigio y de estima de los trabajadores.

Clima de tipo participativo en grupo: También se caracteriza como el anterior en la confianza hacia los empleados, pero en este caso la toma de decisiones es su mayoría está manejada en toda la organización y muy bien integrada a cada uno de los niveles. Existe una relación de amistad y confianza entre todos los miembros de la organización, por lo cual todos forman un equipo para alcanzar los fines y los objetivos de la organización que se establecen bajo la forma de planeación estratégica. (p. 13 - 14)

Componentes del Clima Organizacional

Litwin y Stinger fueron los primeros en plantear que en el clima organizacional había que tener en cuenta nueve componentes: estructura, responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo, el conflicto y la identificación con la organización (Segredo, 2013).

Dimensiones del Clima Organizacional

Las dimensiones del clima organizacional según Aldape, Valles, De la Riva y Rodríguez (2009) son:

1. Autonomía individual: Incluye responsabilidad individual, independencia, y oportunidades de ejercer la iniciativa individual.
2. Estructura: Grado de formalización, centralización, y supervisión directa.
3. Recompensa: Factores a recompensar, promoción orientada por el logro, énfasis en utilidades.
4. Consideración: Buen trato y apoyo por parte de los superiores.
5. Conflicto: Grado de conflicto presente en las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo, así como el deseo de ser honesto y abierto a las diferencias interpersonales. (p. 7)

Mientras Sandoval (2004) afirmó que las dimensiones del clima organizacional son las características susceptibles de ser medidas en una organización y que influyen en el comportamiento de los individuos. Por esta razón, para llevar a cabo un diagnóstico de clima organizacional es conveniente conocer las diversas dimensiones que han sido investigadas por estudiosos interesados en definir los elementos que afectan el ambiente de las organizaciones.

Likert mide la percepción del clima en función de ocho dimensiones: Los métodos de mando, las características de las fuerzas motivacionales, las características de los procesos de comunicación, las características de los procesos de influencia, las características de los procesos de toma de decisiones, las características de los procesos de planificación,

las características de los procesos de control y los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento (Sandoval, 2004).

Litwin y Stringer resaltan que el clima organizacional depende de seis dimensiones: Estructura, responsabilidad individual, remuneración, riesgos y toma de decisiones, apoyo y tolerancia al conflicto (Sandoval, 2004).

Pritchard y Karasick desarrollaron un instrumento de medida de clima que estuviera compuesto por once dimensiones: Autonomía, conflicto y cooperación, relaciones sociales, estructura, remuneración, rendimiento, motivación, estatus, flexibilidad e innovación, centralización de la toma de decisiones y apoyo (Sandoval, 2004).

Bowers y Taylor en la Universidad de Michigan estudiaron cinco grandes dimensiones para analizar el clima organizacional: Apertura a los cambios tecnológicos, recursos humanos, comunicación, motivación y toma de decisiones (Sandoval, 2004).

Brunet afirma que para evaluar el clima de una organización es indispensable asegurar que el instrumento de medición comprenda por lo menos cuatro dimensiones: Autonomía Individual, grado de estructura que impone el puesto, tipo de recompensa y consideración, agradecimiento y apoyo (Sandoval, 2004).

Teorías del Clima Organizacional

Hay diversos autores que postulan diferentes teorías que explicarían el clima organizacional en una determinada organización. A continuación se detallan dos de ellas.

Según Sandoval (2004) Likert en su teoría de clima organizacional menciona que el comportamiento de los subordinados es causado

por el comportamiento administrativo y por las condiciones organizacionales que los mismos perciben, por sus esperanzas, sus capacidades y sus valores. Por lo tanto, la reacción está determinada por la percepción. Likert señala que hay tres tipos de variables que determinan las características propias de una organización, las cuales influyen en la percepción individual del clima: variables causales, variables intermedias y variables finales. La combinación de dichas variables determina dos grandes tipos de clima organizacional los cuales parten de un sistema muy autoritario a uno muy participativo.

Según González (2009) la teoría de Litwin y Stringer, intenta explicar importantes aspectos de la conducta de los individuos que trabajan en una organización utilizando los conceptos como motivación y clima. Los autores aportaron al estudio de las organizaciones esta teoría con la finalidad de describir los determinantes situacionales y ambientales que más influyen sobre la conducta y percepción del individuo. Estos autores realizaron un estudio que probablemente sea uno de los más extensos que se han realizado en cuanto al Clima Organizacional se refiere. Idearon un estudio experimental para poner a prueba ciertas hipótesis acerca de la influencia del estilo de Liderazgo y del Clima Organizacional sobre la motivación y la conducta de los miembros de la organización. El estudio implicó la creación de varias organizacionales comerciales simuladas. Estos autores descubrieron que se pueden encontrar distintos climas en las organizaciones variando el estilo de liderazgo. A su vez, estos nuevos climas tienen efectos significativos sobre la motivación, el desempeño y la satisfacción del empleo. Concluyeron también que los climas organizacionales pueden provocar cambios en los rasgos de la personalidad aparentemente estables.

DISCUSIÓN

Consideraciones Generales

Una vez expuestos los conceptos y fundamentos más importantes acerca de la evaluación del desempeño es importante conocer cuál es el efecto de esta sobre el clima organizacional una vez que todo el proceso como tal es aplicado a los colaboradores de una determinada compañía.

La evaluación de desempeño es un proceso importante, ya que busca alinear los objetivos de los empleados a los de la organización, evitando comportamientos indeseados. También, es un mecanismo fundamental para consolidar la motivación y el desarrollo de los empleados. Sin embargo, es una fuente constante de frustración e insatisfacción, ya que el proceso puede ser considerado como imparcial, político o irrelevante. La necesidad de mejorar el proceso de evaluación de desempeño creó el espacio para la inclusión de la subjetividad, la que depende exclusivamente del juicio del evaluador. Ésta se manifiesta, tanto en la atribución de importancias relativas a las variables evaluadas, como también en la calificación otorgada a las medidas definidas (Leiva, 2016, p. 1).

Giraldo (2004) afirmó:

La evaluación del desempeño al personal en general en ocasiones promueve en éstos una preocupación por la actividad y la concentración de funciones con indiferencia por los resultados y las metas; un temor del trabajador a ser observado o calificado en cuanto a su desempeño, pensando en que puede ser despedido por bajo

rendimiento, por lo que en los periodos evaluativos éstos se esmeran más por su trabajo, trayendo esto una pérdida de objetividad; por lo tanto, se debe informar al empleado de los objetivos y resultados que trae consigo la evaluación del desempeño. (p. 17)

El evaluador, el evaluado y la empresa: Tres actores claves

El efecto en el clima organizacional puede ser positivo o negativo de acuerdo a varios aspectos y/o factores; además de la intervención de tres actores claves: El evaluador, el evaluado y la empresa.

Maldonado (2015) "Para los evaluadores se dan problemas generalmente por la necesidad de capacitación en el tema de evaluación del desempeño, por conocer cómo medir actividades y el cómo definir los alcances de cada parámetro de la calificación" (p. 24).

Además Maldonado (2015) aseguró que:

Para el evaluado los problemas se dan debido a que la mayoría de veces la percepción es que su calificación siempre pueda tender a ser excelente, o problemas al compararse con su par de labores, generando malestar si es que la nota que recibió no es la que espera. (p. 24)

La empresa juega un papel preponderante en el efecto que pueda tener la aplicación de la evaluación del desempeño en el clima organizacional, ya que luego de ser aplicada, es necesario que el líder comunique cual fue el resultado obtenido en la evaluación; muchas empresas no culminan con este paso, siendo el más importante porque es la parte que da a conocer al evaluado, cómo está su rendimiento en la consecución de sus metas y los puntos a mejorar, planes de capacitación e

incentivos; a todo esto se le llama retroalimentación de los resultados de la evaluación del desempeño al colaborador. Por tal motivo los responsables del Talento Humano de las organizaciones deben ser un apoyo constante durante el proceso de evaluación del desempeño, tanto para los evaluadores como para los evaluados.

Assaél y Pavez (2008) refirieron que para realizar el proceso de evaluación se recogen diversas evidencias del desempeño, de las cuáles algunas son seleccionadas por el propio evaluado y otras son recogidas por terceros (evaluador / empresa).

Errores de la Evaluación del Desempeño que afectan al Clima Organizacional

El efecto positivo o negativo en el clima organizacional luego de la aplicación de la evaluación del desempeño, desde el punto de vista del evaluador depende mucho de que este caiga o no en errores puntuales, ya que pocas veces se encuentran en la práctica sistemas de evaluación objetivos que aseguren una valoración eficaz del proceso en cuestión.

Uno de estos errores es el Efecto Halo, Giraldo (2004) afirmó que: “ocurre cuando el evaluador califica al empleado predispuesto a asignarle una calificación aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce” (p. 20-21).

Otro error que hay que considerar es el de Tendencia Central, Morcoima y Vásquez (2012) aseguraron que:

Algunos evaluadores tienden a evitar las calificaciones muy altas o muy bajas, distorsionando sus mediciones para que se acerquen al promedio. De esta manera, los evaluadores ocultan los

problemas de los que no alcanzan los niveles exigidos y perjudican a las personas que han llevado a cabo un esfuerzo sobresaliente. (p. 40)

La existencia de todos estos errores en el proceso de evaluación del desempeño se dan por lo general por el mal diseño de esta, la cual no aprovecha otras técnicas en función de la evaluación, cuyo proceso en todos los casos pasa por los criterios subjetivos y percepciones del evaluador que afectan significativamente al clima organizacional.

La evaluación del desempeño y su efecto positivo en el clima organizacional

Cuando la evaluación del desempeño es bien planeada, coordinada y desarrollada, normalmente proporciona efectos positivos en el clima organizacional que se traducen en beneficios para los colaboradores a corto, mediano y largo plazo entre ellos se pueden trazar planes de mejora personal, capacitación, desarrollo, promoción, etc. Además el líder y sus propios colaboradores pueden revisar el comportamiento derivado de la labor de cada individuo permitiendo desarrollar planes y estrategias de mejora que palíen las deficiencias y debilidades colectivas. También permite elaborar planes de carrera enfocados a los líderes y otros empleados con potencial de desarrollo. Se pueden orientar acciones para la obtención de resultados en aquellas áreas menos desarrolladas. Es posible aportar mayor transparencia al sistema de promoción y estímulos aplicado en el seno de la organización; también se puede obtener un grado mayor de motivación en el colaborador, hecho que redundará directamente en su productividad y su mejora del rendimiento.

La evaluación del desempeño y su efecto negativo en el clima organizacional

Cuando la evaluación del desempeño no se realiza y/o aplica correctamente provoca disfunciones que derivan en efectos negativos en el clima organizacional de las compañías.

Correa y Pavón (2006):

Se entiende por disfunciones todo aspecto no deseado, problemático o desviado que se presenta en la planificación, organización, ejecución y control de un sistema de evaluación del desempeño. Las disfunciones funcionan con “efecto boomerang” que significa el daño que suele suceder cuando se utiliza una herramienta sin analizar el efecto rebote que puede ocasionar y que en ocasiones supera a la deficiencia de no contar con ninguna evaluación del desempeño. (p. 2)

Correa y Pavón (2006) afirmaron que con el fin de sistematizar las disfunciones, estas se clasifican en tres grandes grupos: Disfunciones Organizativas, disfunciones estructurales propias de cada método y disfunciones culturales y humanas.

Estudios Empíricos: Efectos de la Evaluación del Desempeño en el Clima Organizacional

A continuación se presentan un par de estudios que analizan cuál o cuáles son los efectos de la evaluación del desempeño en el clima organizacional de diferentes tipos de empresas.

Sánchez et al. (2009) realizaron su estudio en cerca de 32 empresas, en las cuales encuestaron alrededor de 1.100 trabajadores, donde aproximadamente el 50% pertenecían al sector de la producción y el restante al de prestación de servicios relacionados con el turismo (siete hoteles, una agencia de viajes, una

agencia empleadora y cuatro restaurantes). Concluyeron que los procesos de evaluación del desempeño que en la actualidad se utilizan son generadores de inconformidades en los trabajadores lo que a la larga puede afectar la satisfacción laboral de estos y su propio proceso desempeño. El grado de intangibilidad, simultaneidad y heterogeneidad de los servicios hacen que los procesos de evaluación del desempeño resulten más subjetivos y susceptibles de errores. Los procesos evaluativos adolecen de presentar un alto nivel de eficiencia dado que los resultados de estos no siempre son utilizados como fuentes generadoras de acciones para la mejora, en este sentido la acción que más frecuente resulta es la utilización de los resultados para la estimulación, mientras que el uso menos frecuente se observa en lo relativo a la formación. El nivel de explotación o existencia de las fuentes de información a la hora de realizar la evaluación del desempeño resulta bajo lo que constituye una de las causas para la existencia de uno u otro error en el proceso evaluativo. El utilizar esta información debe permitir perfeccionar los procesos de evaluación del desempeño y en consecuencia contribuir de modo directo o indirecto en el desempeño de los trabajadores, clima organizacional, las empresas y el sector en general.

Finalmente Maldonado (2015) realizó un estudio mediante encuestas y entrevistas para determinar si luego de aplicar la evaluación del desempeño al personal de un hospital, hubo afectación en el clima organizacional del mismo. Se determinó que para los evaluadores, constituye una importante herramienta para el manejo del talento humano, pero que hace falta capacitación y acompañamiento por parte de la unidad de talento humano para la optimización de este recurso. Para los evaluados también la evaluación del desempeño es un importante

medio para conocer su labor dentro de la institución, teniendo también la percepción de que no se realiza eficientemente. Se encontró un personal orgulloso y comprometido con la institución como fortaleza, pero en un clima organizacional afectado por la falta de reconocimiento de sus actividades, por la falta de capacitación del personal y un nulo plan de carrera e incentivos.

Como se puede observar ambos autores concluyen en sus estudios que la aplicación de la evaluación del desempeño en las empresas analizadas afecta de forma negativa al clima organizacional, generando inconformidades en el personal debido principalmente a que el proceso de evaluación en sí no es bien realizado desde el principio, con mucha subjetividad y errores, además de no utilizar correctamente los resultados del proceso de evaluación para generar retroalimentación al personal y mejoras en su desempeño, motivación y desarrollo.

CONCLUSIONES

El proceso de evaluación del desempeño es de vital importancia hoy por hoy en las empresas porque busca alinear los objetivos de los empleados a los de las organizaciones; este proceso es considerado como un elemento clave para consolidar la motivación y el desarrollo del personal sin embargo también es considerado como una fuente constante de frustración e insatisfacción, ya que puede ser considerado imparcial, político o irrelevante.

El o los efectos que el proceso de evaluación del desempeño puede causar en el clima organizacional de las empresas pueden ser positivos o negativos y dependerá de varios factores pero sobre todo de la intervención de tres actores claves como son el evaluador, el evaluado y la empresa.

El efecto de la aplicación de la evaluación del desempeño en el clima organizacional es positivo cuando esta evaluación es bien planeada (empresa), coordinada (empresa - evaluador) y desarrollada (evaluador – evaluado). El efecto positivo en el clima organizacional se da cuando producto de esta evaluación la compañía toma acción para retroalimentar y motivar a su personal, ideando planes de mejora, otorgando mayor y mejor capacitación, desarrollo y promoción del colaborador. Dado que el clima organizacional positivo es vital en toda organización, es importante aplicar la evaluación del desempeño de forma equitativa, igualitaria y transparente.

El efecto de la aplicación de la evaluación del desempeño en el clima organizacional es negativo cuando esta evaluación no se realiza correctamente y se producen varias disfunciones por parte de las empresas como no tomar en cuenta los resultados para otorgar beneficios al personal y estos beneficios son otorgados “a dedo” a personas que no lo merecen; por parte de los evaluados cuando estos no conocen en tiempo y forma los alcances del método que se utiliza sobre ellos o no han sido solucionados problemas de conflictos internos previos; o por parte de los evaluadores cuando estos no son capacitados adecuadamente en el proceso o incurren en errores como el “efecto halo” y la “tendencia central”; entre otros errores que afectan tremendamente al clima organizacional de cualquier compañía.

Las limitaciones del presente artículo se dieron principalmente por los escasos estudios que existen en lo referente al análisis de determinar el o los efectos que el proceso de evaluación del desempeño generan sobre el clima organizacional de cualquier organización, sea esta de tipo pública, privada o de cualquier otro ámbito; lo que permitirá que el estudio presente

abra una puerta importante para inspirar y motivar a otros a investigar más sobre estas dos importantes variables y aportar a la sociedad con mayores análisis que permitan dar a conocer diferentes puntos de vista sobre las afectaciones al clima organizacional por parte de los diferentes procesos de evaluación del desempeño y/o viceversa.

Finalmente se concluye que la correcta aplicación de la evaluación del desempeño propicia que el clima organizacional de las empresas sea generalmente positivo.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aldape Alamillo, A., Valles Chavez, A., De la Riva Rodríguez, J., & Rodríguez Medina, M. (2009). Clima Organizacional para la innovación. Gestión de la innovación en las empresas, 1 - 16.
- Alvarenga, J., Latín, W., & Rivera, I. (2011). Sistema de evaluación del clima organizacional y del desempeño para medir el rendimiento laboral del personal de la alcaldía municipal de Tapalhuaca, departamento de la Paz. San Salvador - El Salvador: Universidad de El Salvador - Facultad de Ciencias Económicas.
- Aponte, L. (2011). El Clima Organizacional en el Desempeño Laboral en la empresa "Serviposible S.A" de la ciudad de Baños. Ambato - Ecuador: Universidad Técnica de Ambato - Facultad de Ciencias Administrativas.
- Arellano, G. (2014). El clima laboral y su influencia en el desempeño del personal del centro de formación y capacitación laboral para ciegos CEFOCLAC. Quito: Universidad Central del Ecuador - Facultad de Ciencias Psicológicas.
- Armijos Iñaguazo, D. R., & Rodríguez Ortiz, J. (2013). Evaluación del Desempeño en la ilustre municipalidad del cantón El Tambo. Cuenca.
- Arrieche, M. (s.f.). Evaluación de Desempeño del Talento Humano de la Universidad Fermín Toro utilizando herramientas de gestión tecnológicas. Venezuela.
- Assaél, J., & Pavez, J. (2008). La construcción e implementación del sistema de evaluación del desempeño docente chileno: principales tensiones y desafíos. *Revista Iberoamericana de Evaluación Educativa*, Vol. 1, No. 2, ISSN: 1989-0397, Págs. 41-55.
- Ayala, F. (2013). Aplicación de evaluación de desempeño por competencias 180° en el área de contratos de la gerencia de exploración y producción de EP Petroecuador. Quito: Universidad Andina Simon Bolívar.
- Bedoya, E. (2003). La nueva gestión de personas y su evaluación de desempeño en empresas competitivas. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos - Facultad de Ciencias Administrativas.
- Bermúdez, M. (2005). Construcción y aplicación de un instrumento para evaluación del desempeño académico y laboral de los egresados de un programa de medicina. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana - Facultad de Medicina.
- Caligiore, I., & Díaz, J. (2006). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. Merida - Venezuela: Universidad de los Andes.
- Camejo, A. (2008). El modelo de gestión por competencias y la evaluación del desempeño en la gerencia de los recursos humanos. *Entelequia Revista Interdisciplinar*, ISSN-e 1885-6985, No. 8, Págs. 97-115.
- Canales, A., Cruz, C., & Rodríguez, M. (2003). Propuesta de un modelo de evaluación del clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral del personal en las sucursales del Banco Salvadoreño del área metropolitana de San Salvador. San Salvador - El Salvador: Universidad de El Salvador - Facultad de Ciencias Económicas.
- Correa, E., & Pavón, J. (2006). Disfunciones de los sistemas de evaluación del desempeño. Mendoza - Argentina: Universidad de Congreso.
- Dávila, D., Escobar, A., Mulett, L., & Uribe, A. (2011). El clima organizacional en las empresas innovadoras del siglo XXI. En Pontificia Universidad Javeriana Cali - Universidad Pontificia Bolivariana Bucaramanga (págs. 105 - 115). Cali - Bucaramanga - Colombia: *Informes Psicológicos*, Vol. 12 No. 2 - ISSN: 2145-3535.
- Dominguez, L., Ramirez, A., & García, A. (2013). El clima laboral como un elemento del compromiso organizacional. *Revista Nacional de Administración*, 59 - 70.
- Escalante, G., & Pliego, R. (2009). Propuesta de un Sistema de Evaluación del Desempeño Laboral al personal del Hospital María José, con el método de 360° basado en Competencias. México D.F.
- Fuentes, M., & Hurtado, N. (2002). Variables críticas en la medición del desempeño en empresas con implantación de la gestión de la calidad total. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa - Vol. 8 - N° 2, Pag. 87-102. ISSN: 1135-2523.*
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. Cuadernos de Administración - Universidad del Valle, No. 42.
- García, R. (2011). Evaluación de Desempeño aplicado al personal administrativo titular del Liceo Bolivariano "Pedro Arnal", del Municipio Sucre, Estado Sucre. Año 2011. Cumaná.
- Giraldo, C. (2004). Creación de un modelo de evaluación de desempeño bajo la teoría de las competencias. Medellín: Universidad de Antioquia - Facultad de Ciencias Sociales y Humanas.
- Gonzalez, T. (2009). Liderazgo y Clima Organizacional en el contexto de la LOPCYMAT. Barcelona - España: Universidad de Oriente - Escuela de Ciencias Administrativas.

- Intriago, S. (2013). Elaboración de una propuesta de mejoramiento del Sistema de Gestión del Talento Humano aplicando el modelo de Competencias en la Agencia Portugal del Banco Pichincha ubicada en la ciudad de Quito. Quito.
- Leiva, D. (2016). Sesgo de escalada del compromiso en la evaluación de desempeño. Santiago - Chile: Postgrado Economía y Negocios - Universidad de Chile.
- Lisbona Bañuelos, A., Palací Descals, F., & Gómez Bernabeu, A. (2008). Escala de clima para la iniciativa y para la seguridad psicológica: adaptación al castellano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 153 - 167, Volumen 24 No.2 - ISSN: 1576-5962.
- Maldonado, N. (2015). La evaluación del desempeño en el Hospital Vicente Corral Moscoso y su impacto en el clima laboral. Cuenca - Ecuador: Universidad del Azuay.
- Malisa, L. (2012). El clima organizacional y su incidencia en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa eléctrica provincial Cotopaxi. Ambato - Ecuador: Universidad Técnica de Ambato - Facultad de Ciencias Humanas y de la Educación.
- Montoya Troncoso, A. (2014). La Cultura Organizacional como herramienta para mantener un Clima Organizacional y un Desempeño Laboral óptimo frente a los cambios del entorno. Bogotá - Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Morocoima, J., & Vásquez, L. (2012). Análisis del Proceso de Evaluación del Desempeño aplicado al personal fijo de la empresa Farmatodo sede Monagas (2012). Maturín.
- Olaizola, R. (2012). Clima Organizacional y Desempeño Gerencial del personal directivo en la E.B. "Dr. Francisco Espejo". Valencia - España: Universidad de Carabobo - Facultad de Ciencias de la Educación.
- Oliva, C. (2008). Diseño de un Sistema de Evaluación del Desempeño de 360 grados del personal de la Cooperativa de la Cámara de Comercio de Quito. Quito.
- Pacheco, J. (2013). Evaluación del Desempeño al Talento Humano de la Empresa Eléctrica Regional del Sur S.A de la ciudad de Loja, periodo 2011. Loja.
- Pedraza, E., Amaya, G., & Conde, M. (2010). Desempeño laboral y estabilidad del personal administrativo contratado de la facultad de medicina de la universidad de Zulia. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, Vol. XVI, No. 3, Pags: 493 - 505, ISSN: 1315 - 9518.
- Pérez, J., & Cortés, J. (2009). Medición y validación del desempeño organizacional como resultado de acciones de aprendizaje. *Revista Ciencias Estratégicas, Medellín - Colombia*, Vol. 17, No. 22, Pags. 251 - 271, ISSN: 1794 - 8347.
- Pérez, A. (2009). Propuesta de un Sistema para la Evaluación del Desempeño Laboral en una empresa manufacturera. México D.F.
- Pérez, I., Maldonado, M., & Bustamante, S. (2006). Clima organizacional y gerencia: Inductores del cambio organizacional. *Revista Investigación y Postgrado*, Vol. 21, No. 2, Págs. 231-248, ISSN 1316-0087.
- Pérez, R. (2012). El ambiente laboral y su incidencia en el desempeño de las organizaciones: Estudio en las mejores empresas para trabajar en Colombia. Madrid - España: *Nebrija Universidad* - ISBN: 978-958-756-156-2.
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del Lago. *Revista Negotium - Ciencias Gerenciales* - Año 3, No. 9, 33 - 51 ISSN:1856-1810.
- Rodríguez, A., Álvarez, A., Sosa, I., De Vos, P., Bonet, M., & Van Der Stuyft, P. (2010). Inventario del clima organizacional como una herramienta necesaria para evaluar la calidad del trabajo. *Revista Cubana de Higiene y Epidemiología*, Vol. 48, No. 2, Págs. 177-196, ISSN: 1561-3003.
- Rodríguez, A., Retamal, M., Lizana, J., & Cornejo, F. (2008). Clima organizacional y satisfacción laboral como predictores del desempeño: "evaluación en una empresa pública chilena". Talca - Chile: Universidad de Talca.
- Sánchez, L., Pacheco, S., Noda, M., Pérez, R., & De Miguel, M. (2009). Las evaluaciones del desempeño, errores más frecuentes. Cuba: *Contribuciones a la Economía* - ISSN 1696-8360.
- Sandoval, M. (2004). Concepto y dimensiones del clima organizacional. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 78 - 82.
- Schvarstein, L. (2003). La evaluación del desempeño: Una perspectiva políticamente incorrecta. *Poiésis Revista Electrónica de Psicología Social*, No. 6, ISSN: 1692-0945.
- Segredo, A. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 385 - 393.
- Serrano, B., & Portalanza, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 117 - 125.
- Sierra Téllez, G. Y., & López Prieto, S. A. (2013). Evaluación del Desempeño Laboral en el sector público colombiano (2010 - 2012). Bogotá.
- Silva Vasquez, M. (1992). Hacia una definición comprehensiva del clima organizacional. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 443 - 451.
- Torrecilla, O. D. (2010). Clima organizacional y su relación con la productividad laboral.
- Vázquez, Y. (2012). Evaluación del nivel de desempeño laboral de los empleados de la empresa Equipos de Bombeo S.A. México: Universidad de Morelos - Facultad de Ciencias Administrativas.
- Zambrano, D. (2014). Evaluación del desempeño y la rentabilidad de la capacitación en la empresa Zseika utilizando el método de Casio-Ramos. Quito: Universidad San Francisco de Quito - Colegio de Administración y Economía.