

## Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición

**Barradas Martínez, María del Rosario; Rodríguez Lázaro, José; Maya Espinoza, Ivonne**

Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición

RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Infomática, vol. 10, núm. 28, 2021

Universidad Autónoma del Estado de México, México

Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637968301002>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivar 4.0 Internacional.

## Artículos

# Desempeño organizacional. Una revisión teórica de sus dimensiones y forma de medición

Organizational performance. A theoretical review of its dimensions and measurement form

María del Rosario Barradas Martínez

[rosario\\_barma@yahoo.com.mx](mailto:rosario_barma@yahoo.com.mx)

*Universidad Tecnológica de la Mixteca, México*

José Rodríguez Lázaro

*Universidad Tecnológica de la Mixteca, México*

Ivonne Maya Espinoza

*Universidad Tecnológica de la Mixteca, México*

RECAI Revista de Estudios en Contaduría, Administración e Infomática, vol. 10, núm. 28, 2021

Universidad Autónoma del Estado de México, México

Recepción: 25 Noviembre 2020

Aprobación: 24 Febrero 2021

Redalyc: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=637968301002>

**Resumen:** En los últimos años, se ha observado un creciente interés en la medición del desempeño organizacional como estrategia para mejorar la eficiencia y competitividad de la organización. Desde esta perspectiva, el propósito de esta investigación exploratoria y descriptiva fue revisar la literatura sobre el desempeño organizacional, sus dimensiones y formas de medición. El análisis realizado sugiere que, en el entorno cambiante y competitivo actual, las medidas financieras no son suficientes para su medición, debido a que carecen de un enfoque estratégico al no proporcionar datos sobre calidad, capacidad de respuesta y flexibilidad. Por ello, es necesario emplear técnicas que midan de manera integral esta variable. Se concluye que la medición del desempeño implica más que una evaluación financiera, contable o de mercado puesto que la calidad, la satisfacción de los clientes, la innovación, la creación de nuevo conocimiento y la percepción de los grupos de interés internos y externos reflejan de forma más integral el desempeño de la organización.

**Palabras clave:** desempeño organizacional, dimensiones del desempeño, formas de medición.

**Abstract:** In recent years, there has been a growing interest in the measurement of organizational performance as a strategy to improve organizational efficiency and competitiveness. From this perspective, the purpose of this descriptive-exploratory research study was to review the literature on organizational performance, its dimensions, and forms of measurement. The analysis suggests that in today's changing and competitive environment, financial measures are insufficient to assess organizational performance because they lack a strategic approach and fail to provide data on quality, responsiveness, and flexibility. Therefore, it is necessary to employ techniques that comprehensively measure organizational performance. It is concluded that performance measurement involves more than just financial, accounting, or market evaluations. This is so, as quality, customer satisfaction, innovation, new knowledge creation, and internal and external stakeholder perceptions reflect organizational performance more comprehensively.

**Keywords:** organizational performance, performance dimensions, measurement forms.

## 1. Introducción

Debido a los desafíos que enfrentan las organizaciones, resultado de un mundo cada vez más competitivo, surge la necesidad de adaptarse a los cambios creando ventajas sostenibles y buscando herramientas que permitan controlar y medir continuamente su desempeño como apoyo para la gestión y la toma de decisiones.

El desempeño depende en gran medida de la capacidad de una organización para asumir los retos que imponen el entorno empresarial (Bertolli et al., 2017) Por tal motivo, es prioritario medirlo para obtener información útil, relevante y confiable que permita a los dirigentes diseñar acciones estratégicas para mejorar su eficiencia y competitividad.

El desempeño organizacional es uno de los constructos más importantes en el campo de la gestión estratégica y los estudios organizacionales (Richard et al., 2009; Al-Dhaafri et al., 2016). En los últimos años la medición subjetiva del desempeño ha cobrado mayor auge (Asree, et al., 2010; Andrews et al., 2011; Ndofor y Priem, 2011; Camps y Luna-Arcas, 2012; Bertolli, et al., 2017) por la dificultad que representa obtener la información financiera de la empresa y por considerarse una estrategia adecuada para medir el impacto de los activos intangibles. Esta herramienta sirve de apoyo a los directivos para evaluar el grado de efectividad y eficiencia en la utilización de los recursos (Chong, 2008). No obstante, diversos estudios muestran que es necesario complementar la medición con indicadores financieros, contables y de mercado, un enfoque mixto permitirá contrastar el resultado de cada tipo de medición.

Para los dirigentes medir el desempeño contribuye en la verificación del cumplimiento de los objetivos (Singh et al., 2016) planteados previamente para obtener un desempeño superior; situación que ha influido de manera decisiva y positiva en la búsqueda constante de indicadores cuantitativos o cualitativos fiables para su medición.

Con base en este planteamiento surge el interés por desarrollar esta investigación, la cual tiene como propósito revisar la literatura sobre el desempeño organizacional, sus dimensiones y formas de medición; y realizar un análisis comparativo de la medición objetiva y subjetiva del desempeño.

De la revisión realizada se observa que los estudios hechos hasta el momento hacen un análisis parcial de las dimensiones y las formas de medición,

por lo que el principal aporte de la investigación es la búsqueda del estado del arte en cuanto al desempeño organizacional y su análisis integral compuesto por las dimensiones objetivas y subjetivas, así como sus formas de medición.

El artículo se estructura, después de la introducción, en cinco apartados: primero, se describe la metodología de la investigación; segundo, se presentan las diferentes acepciones sobre el desempeño organizacional; tercero, se analizan las dimensiones del desempeño organizacional y su forma de medición; cuarto, se realiza un análisis

comparativo entre la medición objetiva y subjetiva del desempeño; y cinco se presentan las conclusiones del trabajo.

## 2. Metodología

De acuerdo con Hernández et al. (2014) esta investigación tiene un carácter exploratorio porque se intentó generar conocimiento que permita preparar el terreno para nuevos estudios. Es descriptiva porque se mostraron las diferentes acepciones del desempeño organizacional y las dimensiones utilizadas en su medición.

Para alcanzar el objetivo se revisaron en bases de datos electrónicas como Google scholar y Scopus artículos y documentos de congresos, posteriormente se realizó un análisis comparativo de la medición objetiva y subjetiva del desempeño.

El criterio de búsqueda de la información se realizó con la palabra clave measuring performance organizational, en publicaciones principalmente de Estados Unidos (33%) y Reino Unido (41%). Entre las revistas consultadas fueron Strategic Management Journal; British Journal of Management; e International Journal of Business and Management, las cuales tienen un mayor impacto en términos de citas y publicación de investigación sobre el tema.

El artículo más antiguo fue de 1967 y el más reciente de 2017. Los documentos obtenidos se depuraron considerando como criterio de selección la forma de medición del desempeño organizacional y las dimensiones, eliminando aquellos que no expusieran las variables utilizadas en la medición.

## 3. Diferentes acepciones sobre el desempeño organizacional

El desempeño ha sido un término ampliamente estudiado dentro de la literatura de las organizaciones, no obstante, la Teoría de la Estrategia plantea diferencias en su concepto, en su contenido y en la forma de operativizar, principalmente por su naturaleza multidimensional (Camisón y Cruz, 2008).

Es evidente que la dificultad de definir este concepto se debe principalmente a sus diferentes acepciones, las cuales varían de acuerdo a la investigación empírica que se pretende realizar (Liu y Fu, 2011), esto se ve reflejado en el hecho de que no existe una definición universalmente aceptada (Gavrea et al., 2011), porque a lo largo de varias décadas este concepto ha ido evolucionando.

Las primeras teorías de administración y gestión reconocían que las organizaciones existían para alcanzar objetivos y que la función de la dirección era lograrlos mediante la aplicación eficiente de sus recursos, sin embargo, la experiencia demostró que esta idea era errónea porque éstas debían cumplir diversas metas y submetas (Lusthaus et al., 2002).

Por consiguiente, las metas fueron desplazadas constantemente y las prioridades de los directivos cambiaron aunado a que en ocasiones las

estructuras actuaban como barreras en el logro de los objetivos, dada esta complejidad surgieron diversas cuestiones sobre la forma de medición y los factores relacionados con un buen desempeño.

Lo anterior permite reconocer la necesidad de contar con métodos apropiados para realizar la evaluación del desempeño, a este respecto Caplow (1976, citado en Lusthaus et al., 2002, p. 11) planteó que “cada organización tiene un trabajo que hacer en el mundo real y de alguna manera se debe medir si este trabajo se está realizando bien”.

Una forma simple de medir el crecimiento de una empresa y evaluar si las actividades se realizaban correctamente, eran las utilidades financieras, razón por la cual, los teóricos se concentraron en proponer métodos científicos o de ingeniería para incrementar las diversas formas de medición (Taylor, 1911, citado en Lusthaus et al., 2002). Posteriormente, surgen conceptos más abstractos y genéricos como la efectividad, la eficiencia y la eficacia que con el tiempo se consideraron las dimensiones más importantes en la medición del desempeño.

De acuerdo con Georgopoulos y Tannenbaum (1957, p. 535) en los años cincuenta el desempeño fue definido como “el grado en el que las organizaciones, vistas como un sistema social, cumplían con sus objetivos”, esto trajo consigo que durante esa época la evaluación se centrara en el trabajo, las personas y la estructura organizacional.

A finales de los años sesenta y durante la década de los setenta, se exploraron nuevas formas de evaluar el desempeño enfocándose en indicadores no financieros vinculados a los procesos de producción y operaciones mientras que su conceptualización se orientó en “la capacidad de una organización para explotar su entorno para acceder y usar los recursos limitados” (Yuchtman y Seashore, 1967, p. 379).

En la década de los ochenta y noventa se reconoció la importancia del logro de los objetivos en el éxito de la organización usando un mínimo de recursos -eficiencia-, por ello, resaltaron que su identificación era más compleja de lo planteado inicialmente.

De modo similar, las teorías posteriores del tema apoyaron la idea de que una organización es exitosa cuando alcanza sus objetivos de desempeño basándose en las restricciones impuestas por los recursos limitados, por lo tanto, las medidas de rendimiento se convirtieron en indicadores importantes en la medición (Lusthaus y Adrien, 1998; Gavrea et al., 2011). Algunas definiciones posteriores a los años noventa, se presentan en la tabla 1.

**Tabla 1.**

Tabla 1. Definiciones del desempeño organizacional

Autor (es)	Definición
Camisón y Cruz (2008, p. 85)	Es el éxito de la empresa para, a través de una gestión eficiente de una cierta combinación de recursos disponibles y del desarrollo de determinadas estrategias, configurar una oferta de productos que resulte atractiva para una cuota significativa del mercado y le permita alcanzar una posición competitiva favorable, mantener y aumentar la participación en el mercado al tiempo que lograr unos resultados financieros superiores y un crecimiento satisfactorio de las rentas generadas.
Carton (2004, p. 3)	Se basa en la idea de que una organización es la asociación voluntaria de activos productivos, incluyendo recursos humanos, físicos y de capital, con el propósito de lograr un propósito compartido
Crook <i>et al.</i> (2005, p. 20)	Es el resultado económico que surge de la interacción entre las conductas, los atributos y el entorno de la organización.
Lebans y Euske (2006, p. 71)	Proporcionan un conjunto de definiciones: Es un conjunto de indicadores financieros y no financieros que ofrecen información sobre el grado del cumplimiento de los objetivos y resultados; Es dinámico, requiere juicio e interpretación; Puede ilustrarse mediante el uso de un modelo causal que describe como las acciones actuales pueden afectar los resultados futuros; Puede ser entendido de manera diferente dependiendo de la persona involucrada en la evaluación del desempeño de la organización; Para definir el concepto de desempeño es necesario conocer sus elementos característicos a cada área de responsabilidad; Para informar sobre el nivel de desempeño de una organización, es necesario ser capaz de cuantificar los resultados.
Richard <i>et al.</i> (2009, p. 722)	Abarca tres áreas específicas de los resultados de la empresa: "Los financieros (utilidades, rendimiento de los activos, el rendimiento sobre la inversión); el rendimiento del mercado (ventas, cuota de mercado); y el retorno de los accionistas (rentabilidad total para el accionista, el valor económico agregado).
Shu-Mei y Pei-Shan (2014, p. 161)	Es el nivel de objetivos alcanzados, así como una evaluación de la eficacia de los individuos, grupos u organizaciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados

Por su parte, Bourne *et al.* (2003, p. 41) señalan que las definiciones presentadas en la literatura son precisas, pero no transmiten el verdadero significado del concepto, por ello, plantean una serie de elementos que caracterizan y permiten comprender con mayor claridad la medición del desempeño:

- Implica utilizar un conjunto de medidas multidimensionales, que incluye indicadores financieros y no financieros, además de los relacionados con factores de desempeño internos y externos que permiten cuantificar los objetivos alcanzados y proyectar situaciones futuras.
- No se puede realizar de forma aislada. Sólo es relevante dentro de un marco de referencia con respecto al cual se comparan los resultados de medición y la evaluación de la eficiencia y efectividad de la estrategia.
- Tiene impacto en el entorno en el cual opera. Es una parte integral del sistema de planeación y control, lo que exige el establecimiento de los criterios relacionados con la medición: qué medir, cómo medir y cuáles serán los objetivos, en términos generales todos los actos que influyen sobre los individuos y grupos de la organización.

• Se usa para evaluar el impacto de las acciones sobre los grupos de interés de la organización cuyo desempeño se está midiendo. Aunque es difícil evaluar el impacto del desempeño de la organización en la satisfacción del cliente resulta más complejo medir el impacto de las acciones sobre la satisfacción del empleado o de la comunidad local.

Lo anterior permite reconocer que el desempeño organizacional no sólo está relacionado con indicadores financieros sino también con indicadores no financieros y posiciones estratégicas que proporcionan información sobre el grado de cumplimiento de los objetivos y resultados alcanzados para “obtener ventajas competitivas, reaccionar continuamente y adaptarse a los cambios externos” (Waal y Kourti, 2013, p. 447). De igual forma, es la base para llevar a cabo una adecuada planeación y gestión del negocio y además contribuye en “la retroalimentación sobre la efectividad de las intervenciones de mejora como parte del proceso de aprendizaje y desarrollo” (Phusavat et al., 2009, p. 647).

#### **4. Dimensiones del desempeño organizacional y sus formas de medición**

La medición del desempeño es un punto clave en el “mejoramiento de la organización porque permite plantear objetivos, evaluarlos e identificar las desviaciones que se producen” (Oliveira y Leone, 2008 p. 121), al tiempo que contribuye en el nivel de satisfacción de las necesidades del cliente, entender los procesos, asegurar la idoneidad de cada decisión que se toma e identificar el cumplimiento de los resultados previstos (Junxiao et al., 2014), lo que permite obtener diferentes evaluaciones de efectividad basadas en diversos grupos.

Si bien es cierto que el análisis del desempeño es un elemento importante en la evaluación y diagnóstico organizacional por los diversos enfoques existentes, aún hay un fuerte debate sobre las dimensiones utilizadas en la medición del desempeño organizacional (Venkatraman y Ramanujam, 1986; Varadarajan y Vasudevan, 1990).

Hamann et al. (2013, p. 70) señalan que “el dominio conceptual del desempeño organizacional únicamente puede especificarse relacionando este constructo con el concepto más amplio de eficacia organizacional” mientras que la efectividad organizacional está relacionada con “el grado en que las organizaciones están alcanzando los propósitos establecidos” (Strasser et al., 1981, p. 323).

Los diferentes enfoques para medir el desempeño pueden ser útiles bajo ciertas circunstancias y, aun cuando todos se orientan a los objetivos organizacionales, la jerarquización conlleva a diferencias que determinan el predominio de algunos de los siguientes (Daft, 2010, p. 20):

• Enfoque de las metas. La eficiencia de una organización deberá ser evaluada por el cumplimiento de sus metas, por consiguiente, el desempeño real debe medirse y compararse contra lo planeado inicialmente.

· Enfoque de sistemas. Evalúa a la organización por su capacidad para adquirir inputs, procesarlos y distribuir los outputs con la finalidad de mantener la estabilidad y equilibrio. En este sentido, la eficacia se mide por el funcionamiento óptimo del sistema, aunque sólo es útil cuando existe una relación clara entre los inputs y los outputs.

· Enfoque de los grupos de interés o stakeholders. Se refiere al grado en que se satisfacen las demandas y expectativas de los actores clave [gerentes, accionistas, acreedores, empleados, clientes, proveedores, la comunidad local, competidores, sindicatos, entre otros] de la empresa y la forma en que éstos se ven afectados por las decisiones que se toman.

· Enfoque de los valores que compiten. Puede incluir a los anteriores, dado la subjetividad del concepto de eficacia, ya que los criterios para su medición dependen de la persona y los intereses que represente.

La evaluación del desempeño se mide a través de variables subjetivas y objetivas, aunque los estudiosos del tema usualmente han adoptado tres tipos de indicadores: crecimiento, rentabilidad y cuota de mercado expresados tanto en términos financieros como no financieros.

Las medidas objetivas utilizan dimensiones contables, financieras y mixtas obtenidas directamente de las empresas o a través de fuentes secundarias mientras que las subjetivas evalúan la construcción de rendimiento subyacente en sí; es decir, se obtienen calificaciones de los empleados sobre el desempeño de la organización en comparación con sus competidores, así como información específica sobre el desempeño mediante técnicas de autoevaluación (Singh, y Gupta, 2016).

En este contexto, Omondi (2015, p. 716) señala que la mayoría de las medidas del desempeño pueden agruparse en una de las seis categorías generales: eficacia, eficiencia, calidad, puntualidad, productividad y seguridad.

· Eficacia. Característica que indica el grado en que la salida del proceso se ajusta a los requisitos.

· Eficiencia. Característica del proceso que indica el grado en que la producción se realiza a un costo mínimo de recursos.

· Calidad. Grado en que el producto cumple con los requisitos y expectativas de los clientes.

· Puntualidad. Se refiere a la correcta realización de una unidad de trabajo en el tiempo requerido.

· Productividad. Es el valor agregado por el proceso que depende de los resultados obtenidos por los insumos consumidos.

· Seguridad. Mide el estado actual general de la organización y el entorno de trabajo del empleado.

Pese a que la eficiencia se ubica generalmente en el ámbito conceptual más amplio de la efectividad de la organización, aún hay investigadores que consideran esta variable como medida del desempeño dependiente (Richard et al., 2009).

Como se mencionó anteriormente, el desempeño organizacional tiene diferentes perspectivas y como consecuencia diferentes dimensiones, al respecto Menon y Mohanty (2012) identificaron la existencia de una superposición entre las dimensiones, sin embargo, “cada medida debe

justificarse sobre la base de la idoneidad del marco de investigación y debe comprobarse su fiabilidad, convergencia y validez discriminante" (Singh y Gupta, 2016, p. 5). A partir de este estudio, en la tabla 2 se presentan las dimensiones que han sido utilizadas en algunos estudios sobre la medición del desempeño.

**Tabla 2**  
Tabla 2: Dimensiones del desempeño organizacional

<b>Autor (es)</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Descripción</b>
Gupta y Govindarajan (1984)	Ánalisis de 13 dimensiones	Considera las ventas, tasa de crecimiento, proporción de mercado, rentabilidad operativa, rentabilidad en ventas, flujo de caja operativo, retorno sobre la inversión, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de mercados, actividades de I+D, programas de reducción de costos, desarrollo de personal y asuntos políticos y públicos.
Venkatraman y Ramanujam (1986)	Dominio financiero	Está representado por la rentabilidad, el crecimiento y el valor de mercado.
	Dominio operacional	Incluye aspectos competitivos no financieros: la satisfacción del cliente, la calidad, la innovación, la satisfacción de los empleados y la reputación.
Bhargava y Sinha (1992)	Ánalisis de 4 componentes	Mide el desempeño a través de la productividad, compromiso, liderazgo y conflictos interpersonales.
Crook <i>et al.</i> (2005)	Retornos contables	Se refiere a los resultados históricos contables.
	Desempeño del mercado de valores	Contempla el desempeño futuro de las organizaciones a través de los inversionistas.
	Crecimiento	Describe el cambio en el tamaño de la organización a través del tiempo.
Carníson <i>et al.</i> (2007)	Resultados de la empresa	Se mide a través de tres indicadores sobre la rentabilidad económica, financiera y sobre las ventas.
	Desempeño en el mercado	Es valorado a partir de tres indicadores representativos del crecimiento en ventas, la ganancia de cuota de mercado y la creación de riqueza –valor de mercado/valor contable–.
	Satisfacción de los <i>stakeholder</i>	Se basa en la satisfacción de los clientes y de los empleados.
Richard <i>et al.</i> (2009)	Grupos de interés	Está relacionado con las propias metas de los clientes, gerentes, proveedores, empleados, accionistas, gobierno y organizaciones no gubernamentales para distribuir el valor creado.
	Heterogeneidad: recursos, el medio ambiente y la elección de la estrategia	Se relaciona con los recursos y capacidades heterogéneas que deben ser administrados.
	Periodo de medición y la persistencia de desempeño	La adopción de medidas a corto y mediano plazo, pueden ser muy sesgadas por las fluctuaciones aleatorias.
Hamann <i>et al.</i> (2013)	Liquidez	Integra el retorno del flujo de efectivo por empleado, en ventas, en activos y en valor de mercado; y el crecimiento en el flujo de caja.
	Rentabilidad	Incluye el retorno por empleado, en ventas, en activos y el valor de mercado; y crecimiento de los ingresos.
	Crecimiento	Incluye el crecimiento del empleado, en ventas, en activos, del flujo de efectivo y los ingresos.
	Rendimiento en el mercado de valores	Supone que el retorno total de los inversionistas, ratio de Sharpe, alfa de Jensen, ratio de Treynor, Q de Tobin, retorno del flujo de efectivo en valor de mercado y retorno del valor de mercado.
Matus (2018)	Desempeño financiero y operativo	Integra las estrategias, estructuras, objetivos económicos e indicadores no financieros, eficiencia, efectividad, resultados financieros, satisfacción del empleado, crecimiento, ventas, segmento de mercado, nuevos productos, rentabilidad e ingresos operativos como elementos de medición.

Fuente: Elaboración propia a partir de los autores citados

#### *4.1 Medición objetiva del desempeño*

En este tipo de medición se utilizan en mayor medida los indicadores financieros y contables (Carpenter y Sanders, 2002; Wall et al., 2004) por considerarse la forma más común y fácil para evaluar el desempeño (Richard et al., 2009), aunque la evidencia empírica muestra que se han integrado algunos métodos mixtos basados en el mercado, tal y como se muestra en la tabla 3.



**Tabla 3**  
Tabla 3: Medición objetiva del desempeño

<b>Tipo de medición</b>		<b>Variables incluidas en la medición</b>
Medición objetiva	Contable	Flujo de caja, utilidad antes de intereses e impuestos, utilidad antes de intereses e impuestos, depreciación y amortización, cuota de mercado, utilidad de operación neta, utilidad de operación después de impuestos, margen de utilidad, rendimiento sobre los activos, rendimiento sobre el patrimonio neto, rendimiento sobre la inversión, rendimiento sobre el capital invertido, rendimiento de las ventas, rendimiento del activo total, ventas, crecimiento de ventas y variación de la rentabilidad contable.
	Financiero	Coeficiente Beta, utilidad por acción, valor de mercado, razón precio utilidad, retorno de los activos valorados en el mercado, precio de las acciones y rendimiento total de los accionistas.
	Mixta /basada en el mercado	<i>Balance scorecard</i> , flujo de efectivo por acción, flujo de caja agregado (CVA), retorno de inversión en flujo de efectivo (CFROI), flujo de caja descontado (DCF), valor económico añadido (EVA), tasa interna de retorno, rentabilidad del mercado, valor agregado del mercado (MVA), valor presente neto (NPV), análisis de valor del accionista (SVA), $q$ de <i>Tobin</i> , rendimiento total de la empresa, costo promedio ponderado de capital (WACC), escala de desempeño general, cuota de mercado, precios de las acciones/ingresos, flujo de caja/valor de mercado, rentabilidad de los activos/ventas.



Fuente: Richard et al. (2009); Menon y Mohanty (2012); y Singh y Gupta (2016).

La medición del desempeño basada en el valor de mercado de la organización (Hajar, 2015) considera los cambios del mercado y el rendimiento para los grupos de interés, sin embargo, el uso de este tipo de medición tiene el inconveniente de que requiere información financiera que sólo está disponible para las empresas que cotizan en bolsa, por lo que una empresa privada no podría utilizarlas.

Un criterio más en la medición del desempeño son las medidas mixtas de mercado contable y financiero que incluyen diferentes indicadores de la industria; dentro de sus ventajas es que compensa el riesgo con los problemas de rendimiento operativo que a veces se pierden en las medidas de mercado (Richard, et al., 2009).

Pese a que, durante años los indicadores contables y financieros eran considerados como la única manera correcta para evaluar la efectividad en una organización (Omondi, 2015) presentan limitaciones importantes porque evalúan a la organización como un todo y sólo responden a objetivos económicos reflejando únicamente una parte específica de la organización.

Aunque se ha propuesto medir formalmente los activos intangibles y particularmente el capital intelectual encontrado en el software, las patentes y los empleados (Edvinsson y Malone, 1997; Sveiby, 1997), las medidas contables actuales la ignoran.

Otro inconveniente de este tipo de medición es la dificultad para obtener datos objetivos fiables y comparables (Fisher y McGowan, 1983; Powell, 1996; Conant, Mokwa y Varadarajan, 1990; Snow y Hrebiniak, 1980) y la “reticencia de las empresas a proporcionar este tipo de datos y las limitaciones de las fuentes secundarias nacionales” (Camisón y Cruz, 2008, p. 81). Además de que fomentan el corto plazo, carecen de un enfoque estratégico y no se enfocan en el ambiente externo (Salem, 2003).

En la misma línea, Skinner (1974), Schmenner (1988), Camp (1989), Turney y Andersen (1989), Kaplan y Norton, (1992), Neely (1999) y Tangen (2004) señalan diversas limitaciones e inconvenientes por utilizar únicamente medidas de desempeño financiero:

- Los resultados financieros están relacionados con elementos de costo y cuantifican el desempeño únicamente en estos términos, sin embargo, las mejoras son difíciles de cuantificar monetariamente.
- Los informes financieros suelen generarse periódicamente y representan los resultados de decisiones tomadas uno o dos meses antes.
- Las medidas de rendimiento contable enfatizan la actividad histórica sobre el rendimiento futuro.
- Las medidas financieras determinan formatos inflexibles utilizados en todos los departamentos, ignorando el hecho de que un departamento puede tener sus propias características y prioridades.
- No proporcionan datos sobre calidad, capacidad de respuesta y flexibilidad, ya que carecen de un enfoque estratégico.
- Alienta a los gerentes a minimizar las varianzas de la norma en lugar de buscar la mejora continua.

• No proporcionan información relacionada con los deseos de los clientes y el comportamiento de sus competidores.

Con la finalidad de evitar los inconvenientes de la medición financiera tradicional, se ha identificado la necesidad de integrar como complemento otro tipo de medición como son las estratégicas, operacionales, perspectivas de calidad y de percepción (Yadav y Sagar, 2013).

#### *4.2 Medición subjetiva del desempeño*

El uso creciente de la medición cualitativa o subjetiva surge por la necesidad de superar las limitaciones que presenta la medición objetiva, mencionadas anteriormente. En este sentido, Delaney y Huselid (1996) señalan que la organización no debe centrarse sólo en la medición del desempeño financiero, sino que debe enfatizar el desempeño subjetivo mediante la autoevaluación de los gerentes.

La percepción se considera una forma de medir el desempeño, porque se considera una medida coherente de rendimiento que no varía en términos de precisión con relación a las medidas objetivas (Asree et al., 2010). En este sentido, Andrews et al. (2011) sugieren medir el desempeño a través de la percepción que tienen los grupos de interés sobre los indicadores de éxito o fracaso de la organización.

Por su parte, Camisón y Cruz (2008, p. 86) señalan que este tipo de medición consiste en “solicitar a los directivos de las propias empresas que autoevalúen su organización, además de trasladar el juicio, el conocimiento y la experiencia a las medidas cualitativas del desempeño organizativo mediante escalas numéricas o lingüísticas” que comparan objetivos y resultados del desempeño de la empresa con el de la competencia, de la misma forma, miden el grado de satisfacción de los grupos de interés. En la tabla 4 se presentan la clasificación de la medición subjetiva.

**Tabla 4**  
Tabla 4: Medición subjetiva del desempeño

Tipo de medición		Variables incluidas en la medición
Medición subjetiva	Totalmente subjetiva	Comparación subjetiva del desempeño de la compañía con sus competidores, desempeño de la compañía comparado con la industria, capacidad de la empresa para cumplir con sus objetivos -según lo establecido por múltiples grupos de interés-.
	Cuasi subjetiva	Autoevaluación de los empleados/CEO sobre el valor de mercado y ventas.

Fuente: Richard et al. (2009); Menon y Mohanty (2012); y Singh y Gupta (2016).

La evaluación totalmente subjetiva se realiza mediante la aplicación de encuestas a gerentes y partes interesadas externas como clientes, proveedores, entre otros; las dimensiones incluidas están relacionadas con la solidez financiera, valor de inversión a largo plazo, uso de activos corporativos, calidad de gestión, calidad de productos o servicios, innovación, capacidad de atraer y retener gente con talento y responsabilidad social (Andrews et al., 2011). No obstante, para que ésta sea útil es necesario relacionar la información con los objetivos de la organización (Zumitzavan y Michie, 2015).

Las medidas cuasi-objetivas obtienen información objetiva sobre el desempeño mediante técnicas de autoinforme para integrar indicadores financieros o contables (Richard et al., 2009).

Pese a los inconvenientes que implica utilizar medidas subjetivas en la evaluación del desempeño, estas pueden ser especialmente apropiadas cuando las empresas pertenecen a un extenso número de industrias diferentes y por lo tanto con objetivos muy diversos (Fey y Beamish, 2001).

De igual forma, Camisón y Cruz (2008, p. 96) plantean que la medición de las dimensiones cualitativas del desempeño “permite considerar los efectos derivados de la posesión de activos intangibles estratégicos, tradicionalmente ausentes de los estados contables y por consiguiente en los indicadores objetivos de desempeño”.

## 5. Análisis comparativo de la medición objetiva y subjetiva del desempeño

Después de analizar las medidas objetivas y subjetivas para la evaluación del desempeño organizacional, en la tabla 5 se presentan las diferencias entre estos dos tipos de medición.

**Tabla 5**

Tabla 5: Diferencias entre la medición subjetiva y objetiva del desempeño organizacional

Característica	Medición subjetiva	Medición objetiva
Indicadores	Se enfoca en el desempeño general y operativo de la organización.	Se enfoca en los indicadores financieros, contables y de mercado actuales de la organización.
Estándar de medición	De manera subjetiva los directivos califican el desempeño de la organización con relación a sus competidores.	Los directivos clave proporcionan datos y cifras financieras.
Escala de medición	Las escalas que surgen de las encuestas varían en su interpretación, de "muy pobre" a muy bueno" o "mucho más bajo" a "mucho más alto" o "peor en la industria" a "mejor en la industria".	No se usan escalas porque se definen indicadores contables, financieros y de mercado.
Resultados de la empresa	Incluye aspectos competitivos no financieros: la satisfacción del cliente, la calidad, la innovación, la satisfacción de los empleados y la reputación.	Está representado por la rentabilidad, el crecimiento y el valor de mercado.
Obtención de la información	Fuentes primarias. Aplicación de encuestas a gerentes y grupos de interés internos y externos.	Fuentes secundarias. Estados financieros, reportes de mercado y de venta, bitácoras de productividad.

Fuente: Elaboración propia.

Con este estudio se observó que en el entorno cambiante y competitivo actual las medidas financieras no son suficientes para evaluar el desempeño, ya que no muestran los factores críticos intangibles, la satisfacción del cliente y la estrategia (Lui et al., 2014), por ello es necesario emplear técnicas que midan de manera integral esta variable. Por consiguiente, lo más conveniente es utilizar un enfoque mixto para medir el desempeño de una organización.

Las medidas de rendimiento se pueden calcular a partir de documentos internos o externos, tales como registros contables, reporte de ventas, bitácoras de productividad, entre otros.

Ante la dificultad de obtener información sobre el desempeño financiero real, los investigadores prefieren utilizar medidas subjetivas en la evaluación del desempeño organizacional (Cruz et al., 2012). Utilizar únicamente indicadores financieros es complejo, dada la dificultad de obtener la información de empresas que no cotizan en bolsa, por la negativa de los gerentes a proporcionar información e incluso aun cuando

está a disposición del público no refleja el desempeño real de la empresa, debido a la facilidad para manipular los datos para disminuir impuestos personales o corporativos.

Bajo esta perspectiva, una alternativa a las medidas objetivas para evaluar el desempeño son las medidas subjetivas, tal y como lo plantea Zulkifflí (2014, p. 375) la medición subjetiva representa una forma eficaz para medir el desempeño porque permite una “comparación entre empresas y contextos, tales como: tipo de industria, horizontes temporales o condiciones económicas”

## 6. Conclusiones y recomendaciones

El aporte de esta investigación consistió en presentar un análisis comparativo de las formas de medición del desempeño organizacional e identificar las dimensiones utilizadas para tal fin. Para tal fin se realizó una revisión de la literatura considerando como palabra clave *measuring performance organizational*. De un total de 1850 documentos se eliminaron aquellas publicaciones que no presentaban de forma explícita las variables utilizadas en la medición del desempeño, seleccionando 54 documentos.

Como resultado de la búsqueda se identificó que los países con mayor número de estudios realizados sobre el desempeño organizacional son Estados Unidos (41%) y Reino Unido (33%) mientras que las revistas con un mayor impacto en términos de citas fueron *Strategic Management Journal*; *British Journal of Management*; e *International Journal of Business and Management*.

Los resultados muestran que las dimensiones más utilizadas para medir el desempeño de manera subjetiva son: la satisfacción del cliente, la calidad, la innovación, la satisfacción de los empleados, el clima laboral y los conflictos interpersonales, el estilo de liderazgo y la percepción que tienen los grupos de interés. En tanto, para la medición objetiva son: las ventas, la tasa de crecimiento, el porcentaje de mercado, los indicadores financieros, el flujo de efectivo, la inversión en investigación y desarrollo (I+D), el valor del mercado y la productividad, por mencionar algunos.

También se identificó que a pesar de que la medición objetiva del desempeño es fácil de entender y de evaluar, su falta de accesibilidad, integridad, precisión y vigencia hace más difícil su aplicación sobre todo en aquellas empresas que no están obligadas a publicar su información financiera. De igual forma, la medición subjetiva requiere evaluar constantemente la percepción de los grupos de interés involucrados para garantizar que todos los elementos contribuyan al incremento de la competitividad de la organización en función de su estrategia.

La medición del desempeño organizacional no se limita sólo a los aspectos financieros, sino también en integrar dimensiones que van más allá de lo financiero, por tal motivo, la combinación de estas dos formas de medición, ayudan a los empresarios-gerentes a obtener una perspectiva más amplia sobre su efectividad en el logro de los objetivos.

Ante la dificultad de establecer un indicador general para medir el desempeño, ya que esto depende de la forma y el modelo de medición dependerá de las estrategias y metas de cada organización. Se sugiere se utilice como medida objetiva el uso de las razones financieras para realizar un análisis comparativo interno y se complemente con una encuesta para medir la satisfacción de los clientes, ya este es un factor determinante a largo plazo de la posición competitiva y la supervivencia de la organización.

Por último, es importante destacar que la información obtenida en la medición del desempeño constituye la base para delimitar, establecer y dar prioridad a los problemas detectados y con ello diseñar acciones concretas que contribuyan a la efectividad de la organización.

Futuras líneas de investigación pueden contribuir a solventar algunas de las limitaciones del estudio, ampliando la revisión a un sector en específico. Asimismo, con los datos disponibles es factible realizar una guía con indicadores concretos y aplicables para pequeñas y medianas empresas con el fin de obtener información válida y confiable que les permita plantear acciones estratégicas para mejorar su desempeño e impulsar su competitividad.

## 7. Referencias

- Andrews, R., Boyne, G. y Walker, R. (2011). The Impact of Management on Administrative and Survey Measures of Organizational Performance. *Public Management Review*, 13(2), 227-255.
- Al-Dhaafri, H. Al-Swidi, A. y Al-Ansi, A. (2016). Organizational Excellence as the Driver for Organizational Performance: A Study on Dubai Police. *International Journal of Business and Management*, 11(2), 47-52. doi:10.5539/ijbm.v11n2p47
- Asree, S., Zain, M. y Razalli, R. (2010). Influence of leadership competency and organizational culture on responsiveness and performance of firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(4), 500-516. DOI 10.1108/09596111011042712
- Bertolli, M., Roark, G., Urrutia, S. y Chiodi, F. (2017). Revisión de modelos de madurez en la medición del desempeño. *INGE CUC*, 13(1), 70-83, 2017. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/ingecuc.13.1.2017.07>
- Bhargava, S. y Sinha, B. (1992). Predictions of organizational effectiveness as a function of type of organizational structure. *Journal of Social Psychology*, 132(2), 223-232. <https://doi.org/10.1080/00224545.1992.9922974>
- Bourne, M., Neely, A., Mills, J. y Platts, K. (2003). Implementing performance measurement systems: a literature review. *Interscience Journal Business Performance Management*, 5(1), 1-24.
- Camisón, C. y Cruz, S. (2008). La medición del desempeño organizativo desde una perspectiva estratégica: creación de un instrumento de medida. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 79-102.
- Camisón, C., Garrigós, F. y Palacios, D. (2007). Estrategias competitivas y desempeño empresarial: estudio comparativo de los modelos de Robinson and Pearce y Miles and Snow en el sector hotelero español. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(3), 161-182.



Camp, R. (1989). Benchmarking: the search for industry best practices that lead to superior performance. Milwaukee, WI: ASQ Quality Press.

Camps, J. y Luna-Arcas, R. (2012). A matter of learning how human resources affect organizational performance. *British Journal of Management*, 23, 1-21.

Carpenter, M. y Sanders, G. (2002). Top management team compensation: the miss(ing) link between CEO pay and firm performance? *Strategic Management Journal*, 23(4), 367-375.

Carton, R. (2004) Measuring Organizational Performance: An Exploratory Study. Unpublished PhD Thesis, University of Georgia, Athens.

Chong, H. (2008). Measuring Performance of Small-and-Medium Sized Enterprises: the Grounded Theory Approach. *Journal of Business & Public Affairs*, 10, 1-11. <https://ssrn.com/abstract=3542952>

Conant, J., Mokwa, M. y Varadarajan, P. (1990). Strategic Types, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance: A Multiple Measures-Based Study. *Strategic Management Journal*, 11(5), 365-383.

Crook, R. Combs, J. y Shook, C. (2005). The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research. *Research Methodology in Strategy and Management*, 2, 259-286. DOI: 10.1504/IJ BPM.2003.002097

Cruz, J., Rojas, G. y Rivero, M. (2012). Evaluación de la relación aprendizaje organizativo y desempeño organizacional. Un estudio empírico en las empresas de la industria manufacturera que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores. XIII Asamblea General de ALAFEC, Buenos Aires, Argentina.

Daft, R. (2010). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

Delaney, J. y Huselid, M. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4), 949-969.

Edvinsson, L. y Malone, M. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding Its Hidden Roots*. New York: HarperCollins Publishers, Inc.

Fey, C. y Beamish, P. (2001). Organizational climate similarity and performance international joint Ventures in Russia. *Stockholm School of Economics in St. Petersburg Working*, 99(101), 1-28.

Fisher, F., y McGowan, J. (1983). On the misuse of accounting rates of return to infer monopoly profits. *American Economic Review*, 73, 82-97.

Gavrea, C., Ilies, L. y Stegeran, R. (2011). Determinants of Organizational Performance: The Case of Romania. *Management and Marketing Challenges for the Knowledge Society*, 6(2), 285-300.

Georgopoulos, B. y Tannenbaum, A. (1957). A Study of Organizational Effectiveness. *American Sociological Review*, 22, 534-40.

Gupta, A. y Govindarajan, V. (1984). Business unit strategy, managerial, characteristics, and unit effectiveness at strategy implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 5-41. <https://doi.org/10.2307/255955>

Hajar, I. (2015). The Effect of Business Strategy on Innovation and Firm Performance in the Small Industrial Sector. *The International Journal of Engineering and Science*, 4(2), 01-09.

- Hamann, P., Schiemann, F., Bellora, L. y Guenther, T. (2013). Exploring the Dimensions of Organizational Performance: A Construct Validity Study. *Organizational Research Methods*, 16(1), 67-87.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGrawHill.
- Junxiao, L., Love, S. y Regan, M. (2014). Public-Private Partnerships: a review of theory and practice of performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(4), 499-512. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2013-0154>
- Kaplan, R. y Norton, D. (1992). The balanced scorecard--Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Lebans, M., Euske, K. (2006). A conceptual and operational delineation of performance. *Business Performance Measurement*. Cambridge University Press, 65-79. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511753695.006>
- Liu, B. y Fu, Z. (2011). Relationship between Strategic Orientation and Organizational Performance in Born Global: A Critical Review. *International Journal of Business and Management*, 6(3), 109-115.
- Lui, J. Love, P. Smith, J., Regan, M. y Sutrisna, M. (2014). Public-Private Partnerships: a review of theory and practice of performance measurement. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(4), 499-512.
- Lusthaus, C. y Adrien, M. (1998). Organizational assessment: A review of experience. *Universalia*, 31, 1-16.
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F. y Plinio, G. (2002). Evaluación Organizacional. Marco para mejorar el Desempeño. Nueva York: Banco Interamericano de Desarrollo y Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo.
- Matus, D. (2018). Implementación operativa de un modelo de intervención para la mejora del desempeño organizacional. *SIGNOS*, 10(2), 71-86. DOI: <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.04>
- Menon, A., y Mohanty, B. (2012). Organizational Performance: A Multidimensional Perspective, in Shailendra Singh (Ed.), *Global Competition and Competitiveness of Indian Corporates*. New Delhi: Macmillan.
- Neely, A. (1999). The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management*, 19(2), 205-228.
- Ndofor, H. y Priem, R. (2011). Inmigrant entrepreneurs the ethnic enclave strategy and venture performance. *Journal of Management*, 37, 790-818.
- Oliveira, A. y Leone, R. (2008). Investigação sobre medição de desempenho empresarial. *Custos e Agronegócio*, 4, 117-137.
- Omondi, C. (2015). Measuring organization performance. From Balanced Scorecard to Balanced Esg Framework. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 3(11), 715-725.
- Phusavat, K., Anussornnitisarn, P., Helo, P. y Dwight, R. (2009). Performance measurement: roles and challenges. *Industrial Management y Data Systems*, 109(5), 646-664. DOI: [10.1108/02635570910957632](https://doi.org/10.1108/02635570910957632)
- Powell, T. (1996). How much does industry matter? An alternative empirical test. *Strategic Management Journal*, 16, 15-37.

- Richard, P., Devinney, T., Yip, G. y Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Salem, H. (2003). *Organizational Performance Management and Measurement. The Lebanese Experience*. Economic and Social Council. New York: United Nations.
- Schmenner, R. (1988). Escaping the black holes of cost accounting. *Business Horizons*, 31(1), 66-72.
- Shu-Mei, T. y Pei-Shan, L. (2014). The effect of knowledge management capability and dynamic capability on organizational performance. *Journal of Enterprise Information Management*, 27(2), 158-179. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2012-0025>
- Singh, S., Darwish, T. y Pocotcnick, K. (2016). Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures. *British Journal of Management*, 27, 214-224.
- Singh, S. y Gupta, V. (2016). Organizational performance research in India. A review and future research agenda. In G. Misra (Ed.) *The Sixth Indian Council for Social Science Research (ICSSR) Survey of Psychology in India*. New Delhi: Oxford Publishing.
- Skinner, W. (1974). The decline, fall, and renewal of manufacturing. *Industrial Engineering*, 6, 32-38.
- Snow, C. y Hrebiniak, L. (1980). Strategy, distinctive competence and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 317-336.
- Strasser, S., Eveland, J., Cummins, G., Deniston, O. y Romani, J. (1981). Conceptualizing the goal and system models of organizational effectiveness implications for comparative evaluation research. *Journal of Management Studies*, 18(3), 321-340.
- Sveiby, K. (1997). *The New Organizational Wealth: Managing and Measuring Knowledge-Based Assets*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler Publ.
- Tangen, S. (2004). Performance measurement: from philosophy to practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(8), 726-737.
- Turnley, P. y Anderson, B. (1989). Accounting for continuous improvement. *Sloan Management Review*, 30(2), 37-48.
- Varadarajan, P. y Vasudevan, R. (1990). The Corporate Performance Conundrum: A Synthesis of Contemporary Views and an Extension. *Journal of Management Studies*, 27(5), 463-483.
- Venkatraman, N. y Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11, 801-814.
- Waal, A. y Kourtit, K. (2013). Performance measurement and management in practice. Advantages, disadvantages and reasons for use. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(5), 446-473. DOI: [10.1108/IJPPM-10-2012-0118](https://doi.org/10.1108/IJPPM-10-2012-0118)
- Wall, T., Michie, J., Patterson, M., Wood, S., Sheehan, M., Clegg, C. y West, M. (2004). On the Validity of Subjective Measures of Company Performance. *Personal Psychology*, 57(1), 95-118.

- Yadav, N y Sagar, M. (2013). Performance measurement and management frameworks: Research trends of the last two decades. *Business Process Management Journal*, 19(6), 947-971. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2013-0003>
- Yuchtman, E. y Seashore, S. (1967). Factorial Analysis of Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 12(3), 377-95.
- Zumitzavan, V. y Michie J. (2015). Personal Knowledge Management, Leadership Styles, and Organizational Performance. Singapore: Springer.
- Zulkifli, S. (2014). A literature analysis on business performance for SMEs - subjective or objective measures? *Review of Integrative Business and Economics Research*, 3(1), 371-381