

Redefinición del concepto de desempeño y sus dimensiones en el marco de la sustentabilidad organizacional

Nombre y apellido:

Artículo: Celina Noé Amato

Citas: Celina N. Amato

Filiación académica:

Licenciada en Administración

Estudiante del Doctorado en Ciencias Económicas (Fac. de Cs. Es.-Univ. Nac. de Córdoba)

Becaria del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET)

Córdoba

Argentina

E-mail:

amatocelina@hotmail.com

Resumen

El objetivo de este artículo consistió en redefinir el concepto de desempeño y sus dimensiones a la luz de la importancia que adquiere en la actualidad el concepto de sustentabilidad en las organizaciones. Para lograr este objetivo se desarrolló una investigación de tipo cualitativa a través de una exploración bibliográfica del tema del desempeño, en función de algunos criterios de selección. Con este análisis se pretendió generar un aporte al estado del arte del desempeño en las organizaciones y promover la incorporación de la sustentabilidad en las prácticas organizacionales. Los resultados obtenidos son, por un lado, un concepto de desempeño y, por otro, la definición de sus dimensiones los cuales no resuelven el problema general de la diversidad de definiciones del término de desempeño pero incluyen un tema que no ha sido abordado con anterioridad, como es la sustentabilidad.

Palabras Clave: Desempeño, Sustentabilidad, Dimensiones

Redefining the concept of performance and its dimensions in the context of organizational sustainability

Abstract

The objective of this article was to redefine performance and its dimensions in the light of the importance to the concept of sustainability in organizations. To achieve this goal, developed a type qualitative research through a literature exploring the theme of performance based on some selection criteria. This analysis was intended to generate a contribution to the state of the art of performance in organizations and promote the inclusion of sustainability in organizational practices. The results are a concept of performance and defining its dimensions which do not solve the general problem of the diversity of definitions of performance but include a topic that has not been addressed, such as sustainability.

Key-words: Performance, Sustainability, Dimensions

1. Introducción

El desempeño de las organizaciones es concebido de diferentes maneras en la teoría de la administración, en general, y en la teoría de la estrategia, en particular. Como indican Camisón Zornoza y Cruz Ros (2008, p.79), “la falta de consenso en la literatura sobre el contenido de este constructo nace de las diferencias en las dimensiones que lo forman y los indicadores adecuados para cubrir completamente su dominio”.

La forma tradicional de medir el desempeño es a través de los resultados económico-financieros (David, 2008). Si tomamos autores relacionados con la planificación estratégica, como Hill y Jones (2011) o David (2008), el desempeño es visto como una consecuencia de la ventaja competitiva de una organización y se relaciona con la creación de valor.

Por su parte, el nacimiento del término sustentabilidad puede ubicarse dentro de una nueva dimensión de análisis en las organizaciones (Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas, 2004; Consejo Empresario para el Desarrollo Sostenible, 2003) que marca un cambio de paradigma con relación a la teoría económica de la empresa que argumentaba que la única responsabilidad de la misma era obtener ganancias (Friedman, 1970).

Si pensamos en la noción de sustentabilidad, traducida por Elkington (1994) en la *Triple Bottom Line* (TBL)¹, la medición tradicional de desempeño hace hincapié sólo en uno de los principios: el económico, promoviendo una visión parcial que deja por fuera las necesidades de la sociedad y del ambiente que las organizaciones deben satisfacer.

El desempeño abarca entonces algo más que el aspecto económico y es la combinación de una gran cantidad de variables -relacionadas con costos, liderazgo, poder, gobierno, ética, demanda, competidores, adaptabilidad y otras- que terminan obteniendo un resultado que es medido y evaluado para tomar decisiones posteriormente. Estas variables deben ser valuadas tanto en el plano económico, como en el social y ambiental para incorporar la noción de sustentabilidad en el ámbito de las organizaciones.

Es así como surge la necesidad de redefinir el concepto de desempeño y sus dimensiones a la luz de la sustentabilidad organizacional. Para lograr este objetivo se desarrolló una investigación de tipo cualitativa a través de una exploración bibliográfica del tema del desempeño, en función de algunos criterios de selección. En este análisis se pretendió generar un aporte al tema de investigación que agregue valor al estado del arte del desempeño y promueva la incorporación de la sustentabilidad en las prácticas organizacionales.

2. Materiales y Métodos

La metodología seleccionada para esta investigación es de tipo cualitativa tomando como referencia lo planteado por Serrano Gómez y Ortiz Pimiento (2012, p.16). La razón de esta elección subyace en poder realizar una revisión profunda del tema objeto de estudio (Anguera, 1986): el desempeño. La estructura de esta revisión se realiza en cuatro pasos, según el método planteado por Miles y Huberman (1994), con el objetivo de categorizar, codificar, identificar, diferenciar y seleccionar parte del material analizado en función de algunos criterios para organizar dicha información.

Es así como el primer paso de la metodología consistió en generar un criterio de clasificación para ordenar la revisión teórica. El criterio propuesto fue la selección de autores que trataran el tema del desempeño como estrategia en relación a los pilares de la sustentabilidad (económico, social y ambiental).

El segundo paso consistió en revisar el marco teórico. Esta revisión se realizó en artículos de revistas científicas ubicadas en bases de datos como *Science Direct*, *Emerald* y *Dialnet* y en libros de texto tradicionales. El producto de esta etapa fue un listado de autores que trataron la temática,

¹ La TBL o triple cuenta de resultados es un concepto acuñado por Elkington en el año 1994 y se refiere a los tres pilares de la sustentabilidad: el económico, el social y el ambiental.

de los cuales algunos fueron seleccionados para la etapa posterior. Las palabras clave utilizadas en la búsqueda fueron “desempeño”, “*performance*” y “*effectiveness*”. Cabe destacar aquí que en esta tarea de investigación se detectó la dispersión del término analizado a través de diferentes sinónimos y también las distintas maneras de medición del mismo, por lo que en este artículo fue necesario especificar determinadas palabras clave y un criterio de selección para así minimizar la extensión y heterogeneidad en los resultados de la búsqueda.

En el tercer paso de la metodología se intentó comprender el aporte de cada autor seleccionado analizando sus características más relevantes, en la necesidad de una redefinición del concepto de desempeño y sus dimensiones.

En el cuarto paso se elaboraron las conclusiones realizando la interpretación de la información recolectada y presentando los hallazgos de la investigación en función del objetivo planteado.

3. Resultados

El desempeño organizacional es un constructo concebido de diversas maneras dentro de la teoría de la administración en general y de la estrategia específicamente. Teniendo en cuenta que, además, la temática particular de la sustentabilidad incorpora aspectos diferenciales en la generación de una definición de este concepto. Por ello y para poder llegar a una conceptualización útil a los fines de este artículo, se analizaron los aportes a este enfoque siguiendo el trabajo de Camisón Zornoza y Cruz Ros (2008) -quienes abordan el estado del arte de la medición del desempeño desde una perspectiva estratégica- sumado a los enfoques de la administración estratégica y de la sustentabilidad.

Una de las formas tradicionales de medición del desempeño de una organización es a través de los resultados económico-financieros, como la rentabilidad o la consecución de un rendimiento superior, que normalmente se relaciona con indicadores como rendimiento sobre la inversión, rendimiento sobre el capital, margen de utilidades, participación de mercado, relación entre capital y deuda, ganancias por acción, crecimiento de ventas y de activos (David, 2008). Esta mirada se asienta en el pensamiento económico neoclásico, la economía industrial, la economía de las organizaciones e incluso el pensamiento estratégico racional.

Si pensamos en la TBL la medición tradicional de desempeño hace hincapié sólo en uno de los principios: el económico, por lo que podemos inferir que esta manera de medir el desempeño es un poco desactualizada. Por ello es que existe un concepto más moderno de desempeño que se refiere a los resultados de la empresa relacionados con todos sus grupos de interés. Esta línea de pensamiento surge a partir de las teorías como las del *management* (Drucker, Porter, Mintzberg, Norton y Kaplan), del comportamiento (Maslow, Herzberg, Likert, Douglas y McGregor, Barnard, Simon) y de los *stakeholders* (Freeman) que plantearon la imposibilidad de maximizar el beneficio económico como objetivo único de una organización.

En este sentido, podemos encontrar autores que hablan de medición específica de desempeño social o ambiental. Epstein (2000) trata el desempeño ambiental de la empresa, Doty *et al.* (1993), Provost y Leddick (1993), Chakravarthy (1986) y Quinn y Rohrbaugh (1983) han incorporado los objetivos de los distintos *stakeholders* para medir el desempeño organizacional. También hay quienes han considerado específicamente la inclusión de dimensiones de desempeño no financiero que abarca elementos intangibles de la organización, tal como Meyer y Gupta (1994), Venkatraman y Ramanujam (1986) y Woo y Willard (1983).

Con la intervención de los aportes de todos estos autores, Camisón Zornoza y Cruz Ros (2008) retoman la siguiente definición de desempeño de Camisón Zornoza (1997, p.45-46): “*el desempeño organizativo se define como 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 su participación en el mercado al tiempo que lograr unos resultados financieros superiores y un crecimiento satisfactorio de las rentas generadas*”. Los autores identifican a este constructo con siete

dimensiones: resultados financieros, eficiencia operativa, capacidad de competir, satisfacción de los clientes, satisfacción de los empleados e impacto social.

Por otra parte, si tomamos autores relacionados con la planificación estratégica el desempeño es visto como una consecuencia de las ventajas competitivas de una organización y se relaciona con la creación de valor. Hill y Jones (2011, p.89) plantean que “*el logro de una ventaja competitiva sostenida [lo que equivale a un desempeño superior] y de una rentabilidad superior requiere que se hagan las elecciones correctas respecto a la creación de valor a través de la diferenciación, la fijación de precios y (...) la estructura de costos*” y que las raíces de esas ventajas competitivas están en las estrategias funcionales de la organización, a través del logro de niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente.

El logro de una eficiencia superior se relaciona con la cantidad de entradas, traducidas en recursos tangibles e intangibles, que se requieren para producir un producto determinado versus las salidas. Una organización eficiente tiene una productividad mayor (mayores salidas con los mismos recursos o igual salida con menores recursos) y menores costos que su competencia.

La obtención de niveles superiores de calidad se relaciona con dos dimensiones: la confiabilidad y los atributos de un producto. La confiabilidad está ligada, en términos generales, con la administración de la calidad total (TQM)² que sugiere que todas las operaciones de una organización deben pretender mejorar la confiabilidad de su oferta de productos.

La segunda dimensión de la calidad, los atributos, exige acciones específicas para que los productos puedan ser considerados como de calidad por los consumidores y entre ellos encontramos: atributos de los productos en sí -como la forma, características, desempeño, durabilidad, confiabilidad y estilo-, atributos de los servicios -como la facilidad para encargar el producto, entrega, instalación, capacitación y asesoría al cliente, mantenimiento y reparación- y atributos asociados a los recursos humanos -como la competencia, cortesía, credibilidad, confiabilidad, respuesta y comunicación-.

Por otra parte, el logro de niveles superiores de innovación se relaciona con la posibilidad de dar lugar a nuevos productos que satisfagan mejor las necesidades de los clientes o mejorar la calidad de los ya existentes o reducir sus costos. La posibilidad de generar innovaciones en productos o procesos permite diferenciar a los productos de los de la competencia y/o reducir los costos por debajo de los competidores.

Obtener una respuesta superior de los clientes constituye un atributo de diferenciación que ayuda a consolidar la lealtad a la marca de los consumidores, que luego puede traducirse en mayores precios, por lo tanto, ingresos para la firma.

El logro de niveles de eficiencia, calidad e innovación superior se deriva en mayores niveles de respuesta al cliente y un desempeño superior.

3.1. Redefinición del concepto de desempeño

A los fines de este artículo se requiere redefinir el concepto de desempeño para incorporar la sustentabilidad como parte del constructo y sus dimensiones de análisis.

Se observa que la postura planteada por Hill y Jones (2011) puede utilizarse como marco general para esta nueva definición, integrando los cuatro bloques (niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente) con los conceptos de otros autores destacados en relación al desempeño económico, social y ambiental de las organizaciones.

Además, resulta necesario ampliar la óptica específica del bloque de “respuesta al cliente” de Hill y Jones (2011), que también es abordado en la definición de Camisón Zornosa y Cruz Ros (2008)³, por una conceptualización más abarcativa e integral que conciba a todos los actores a los cuales la organización debe dar respuesta (*stakeholders*).

² Por las siglas en inglés de *Total Quality Management*. El concepto de TQM fue desarrollado después de la Segunda Guerra Mundial y puede considerarse como la fusión entre las prácticas de la industria japonesa con las ideas de los principales gurús occidentales de la calidad como Deming, Juran, Crosby y Feigenbaum.

³ Estos autores mencionan entre las dimensiones del desempeño la satisfacción de los clientes, pero también la de los empleados y el impacto social.

De esta manera la definición de desempeño propuesta es: “**el desempeño superior es la consecuencia del logro de ventajas competitivas a través de la implementación de estrategias funcionales basadas en la eficiencia en el uso de los recursos, la calidad e innovación en los procesos y la satisfacción de los stakeholders, en el marco de un desarrollo sustentable económico, social y ambiental**”.

A partir de esta definición y del análisis de las propuestas de medición de los autores seleccionados se pudo generar un listado de variables que interrelacionan las dimensiones del desempeño - eficiencia, calidad, innovación y satisfacción de los *stakeholders*- con los principios de la sustentabilidad (Tabla 1). La intención de esta tabla no es una enumeración taxativa de las variables intervinientes sino más bien un listado enunciativo y ejemplificativo de los indicadores que podrían utilizarse para evaluar el desempeño en cada uno de los pilares de la sustentabilidad.

	Principios económicos	Principios sociales	Principios ambientales
Eficiencia	<ul style="list-style-type: none"> - Resultados financieros. - Eficiencia operativa. - Sistemas de producción y distribución flexibles. - Sistemas de información. - Reducción de tiempos (de producción, aprovisionamiento, retorno de productos, total de la <i>Supply Chain Management</i>). - Manejo de materiales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Productividad de los recursos humanos (reclutamiento, selección, capacitación, trabajo en equipos, compensación por desempeño). - Motivación. - Liderazgo (compromiso con la eficiencia, cooperación entre funciones, lealtad hacia la firma). 	<ul style="list-style-type: none"> - Administración de los procesos relacionados con el medioambiente (basura, polución, emisiones, consumo de agua y energía). Balance ecológico. Uso eficiente de los recursos no renovables. - Eficiencia del reciclaje. - Costos ambientales.
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> - Parámetros de medición de la calidad. - Metas e incentivos. - Rastreo de defectos hasta su origen. Mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo y compromiso con la calidad. - Participación de los RRHH en las mejoras. - Cooperación entre funciones. - <i>Marketing</i> enfocado a clientes. - Relaciones con los proveedores y distribuidores. - Programas de capacitación en calidad. - Equipos de calidad. - Comunicación abierta. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Marketing</i> verde. - Parámetros de medición de calidad relacionados con el medioambiente. - Garantías de productos verdes.
Innovación	<ul style="list-style-type: none"> - Productos fáciles de fabricar. - Innovación en procesos para disminuir costos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciativas relacionadas con el ambiente. - Negocios inclusivos (proveedores). - Desarrollo de productos que atiendan las necesidades sociales de la comunidad. - Incorporación de RRHH con talento. - Satisfacción de clientes que requieren productos verdes. - Equipos especiales de entrenamiento en programas verdes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Investigación y Desarrollo de productos y procesos verdes. - Composición de los productos. - Uso de tecnologías ambientales.

	Principios económicos	Principios sociales	Principios ambientales
Respuesta a los stakeholders	<ul style="list-style-type: none"> - Respuesta al cliente: manufactura flexible y rápida. - Utilización de sistemas de información basados en internet para la relación con los <i>stakeholders</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> - Personalización mediante manufactura flexible. - Esfuerzo para sensibilizar a los consumidores acerca de la sustentabilidad. - Desarrollo de compromiso organizacional con la respuesta a los distintos <i>stakeholders</i>. - Sistemas de logística capaces de responder rápidamente a las demandas no previstas. - Incluir a los <i>stakeholders</i> en el proceso de desarrollo de los productos. - Programas de capacitación a los recursos humanos para que se vean como <i>stakeholders</i>. - Asistencia a conferencias relacionadas con el desarrollo sustentable. 	<ul style="list-style-type: none"> - Respuestas verdes. - Responsabilidad medioambiental ampliada.

Tabla 1: Dimensiones del desempeño en relación a los principios de la sustentabilidad

4. Discusión y conclusiones

En general, el valor agregado de este artículo se fundamenta en el apoyo a la evolución de las prácticas organizacionales hacia un desarrollo sustentable, como alternativa de solución a un problema económico, social y ambiental que apremia a la sociedad contemporánea.

Específicamente, el logro de una redefinición del concepto de desempeño incorporando la sustentabilidad organizacional representa un avance en el estado del arte de este constructo dado que se incorpora una variable de análisis que no ha sido tomada en cuenta por los autores de referencia. Además, la enumeración de una cantidad de variables que se relacionan con las dimensiones del desempeño y de la sustentabilidad genera una instancia de comprensión mayor acerca del término y de la relación planteada con el desarrollo sostenible. No sólo se realiza una enumeración de dimensiones relacionadas con el desempeño, como la realizada por los autores analizados, sino que además se incorpora el concepto de la TBL y se abordan estas dimensiones a través de los pilares de la sustentabilidad.

Los resultados obtenidos -un nuevo concepto de desempeño y la definición de sus dimensiones- no resuelven el problema general de la diversidad de definiciones, siendo esto una limitante del presente artículo, pero sí aseguran la inclusión de un tema que ha sido relegado por los autores y separado de este constructo -como lo es la sustentabilidad- que además es innegable en el mundo organizacional actual.

Bibliografía

Anguera, M. (1986). La investigación cualitativa. *Educar*(10), 23-50.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). (2004). *Marco Conceptual de la Responsabilidad Social Corporativa*. Madrid: Autor.

Barnard, C. (1938). *The functions of executives*. MA: Harvard University Press.

Camisón Zornoza, C. (1997). *La competitividad de la pyme española: estrategia y competencias distintivas*. Madrid: Civitas.

Camisón Zornoza, C. & Cruz Ros, 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.

Chakravarthy, B. (1986). Measuring Strategic Performance. *Strategic Management Journal*, 7, 437-458.

Consejo Empresario para el Desarrollo Sostenible (CEADS). (2003). *Responsabilidad Social Empresaria. Un aporte local empresario para el desarrollo sostenible*. Obtenido de <http://www.ceads.org.ar>

David, F. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica* (Onceava ed.). México: Pearson Educación.

Doty, D., Glick, W. & Huber, G. (1993). Fit, Equifinality and Organizational Effectiveness: A Test of Two Configurational Theories. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1196-1250.

Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: HarperCollins Publishers.

Drucker, P. (2002). *Managing in the next society*. New York: Truman Talley.

Elkington, J. (1994). Towards the suitable corporation: win-win-win business strategies for sustainable development. *California Management Review*, 36(2), 90-100.

Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. En A. Henriques, & J. Richardson (Edits.), *The triple bottom line: Does it all add up?* (págs. 1-16). London: EarthScan.

Elkington, J. (2006). Governance for Sustainability. *Corporate Governance: An International Review*, 14(6), 522-529.

Epstein, M. (2000). *El desempeño ambiental en la empresa. Prácticas para costear y administrar una estrategia de protección ambiental*. (S. Mantilla, Trad.) Bogotá: ECOE ediciones.

Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. New York: Pitman Publishing.

Friedman, M. (1970). The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. *New York Times Magazine*, September.

Hax, A. & Majluf, N. (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Madrid: Granica.

Herzberg, F. (1968). One More Time, How Do You Motivate Employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.

Hill, C. & Jones, G. (2011). *Administración Estratégica. Un enfoque integrado* (9ª ed.). Bogotá: Cengage.

Likert, R. (1967). *The human organization*. New York: Mc Graw Hill.

Maslow, A. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper.

- Meyer, M. & Gupta, V. (1994). The performance paradox. *Research in organizational behaviour*(16), 309-369.
- Miles, M. & Huberman, A. (1994). *Qualitative data analysis an expanded sourcebook*. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Mintzberg, H. (1992). *El poder en la organización*. Barcelona: Ariel Economía.
- Mintzberg, H. & Quinn, J. (1993). *El proceso Estratégico*. México: Prentice Hall.
- Norton, D. & Kaplan, R. (2009). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1991). *La ventaja Competitiva de las Naciones*. Buenos Aires: Vergara.
- Provost, L. & Leddick, S. (1993). How To Take Multiple Measures To Get a Complete Picture of Organizational Performance. *National Productivity Review, Fall*, 477-490.
- Quinn, R. & Rohrbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. *Management science*, 29(3), 363-377.
- Serrano Gómez, L. & Ortiz Pimiento, N. R. (2012). Una revisión de los modelos de mejoramiento de procesos con enfoque en el rediseño. *Estudios Gerenciales*, 28(125), 13-22.
- Simon, H. (1964). On concept of organizational goal. *Administrative Science Quarterly*, 1-22.
- Simon, H. (1969). *The sciences of the artificial* (Segunda ed.). Cambridge: The MIT Press.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814.
- Woo, C. & Willard, G. (1983). Performance representation in strategic management research: Discussions and recommendations. *Annual meeting of the Academy of Management*. Dallas: Academy of Management.