

Gestión o desempeño organizacional. Un dilema comportamental a resolver en el contexto empresarial

Organizational management or performance. A behavioral dilemma to be solved in the business context

David Max Olivares Alvares

direccion@cidecuador.org

<https://orcid.org/0000-0002-6281-7951>

Centro de Investigación y Desarrollo, Guayaquil, Ecuador

Artículo recibido en 20 de enero 2023 / Arbitrado en 22 de febrero 2023 / Aceptado en 25 de abril 2023 / Publicado en 01 de julio 2023

RESUMEN

La presente revisión sistemática tiene como objetivo principal revisar la literatura sobre la gestión o desempeño organizacional, para dilucidar el dilema comportamental a resolver en el contexto empresarial, sus dimensiones y formas de medición; y realizar un análisis comparativo de la medición objetiva y subjetiva del desempeño. Para llevar a cabo este estudio, se realizó una revisión bibliográfica de estudios publicados entre los años 2018 hasta 2023 en revistas nacionales e internacionales indexadas en bases de datos como Scopus; SciELO y ProQuest, entre otras. La revisión de la literatura permitió acceder a los postulados teóricos acerca de la gestión o desempeño organizacional en el contexto empresarial. Los resultados muestran que la gestión o desempeño organizacional requiere que las empresas utilicen sus habilidades de gestión y basándose en el capital humano y la percepción de grupos de interés internos y externos refleja de forma más integral el desempeño de la organización.

Palabras clave: Desempeño organizacional; Contexto empresarial; Dimensiones del desempeño; Gestión

ABSTRACT

The main objective of this systematic review is to review the literature on organizational management or performance, to elucidate the behavioral dilemma to be solved in the business context, its dimensions and forms of measurement; and to carry out a comparative analysis of the objective and subjective measurement of performance. To carry out this study, a bibliographic review of studies published between 2018 and 2023 was carried out in national and international journals indexed in databases such as Scopus; SciELO and ProQuest, among others. The literature review allowed access to the theoretical postulates about organizational management or performance in the business context. The results show that organizational management or performance requires companies to use their management skills and, based on human capital and the perception of internal and external interest groups, reflect the organization's performance in a more comprehensive way.

Key words: Performance; Organizational performance; Business context; Performance dimensions; Management

INTRODUCCIÓN

La gestión del desempeño es una actividad del área de recursos humanos que busca mejorar la productividad, incrementar la rentabilidad acorde a las compensaciones y prestaciones de las organizaciones, dedicadas al quehacer productivo de la sociedad. Las organizaciones están formadas por personas, con o sin fines de lucro, públicas o privadas, el fin no interesa, pues la organización desarrolla una actividad productiva, tiene visión, misión, objetivos, metas; para lograr sus desafíos necesita del talento humano, y por ende el rendimiento del trabajador debe enmarcarse en el horizonte de la organización. Se espera que el desempeño del trabajador deba compensar con la retribución salarial que este recibe. El desempeño docente es una dimensión en constante estudio en muchas investigaciones con resultados no muy alentadores por lo que merece un análisis cuidadoso.

Gestionar el desempeño es una práctica de gran importancia dentro de la gestión de las personas en las organizaciones, al ser uno de los principales mecanismos de control de los resultados puesto que se utiliza para medir el grado de eficiencia y cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual, revisando la implementación del proceso por medio de una serie de etapas como lo son la planeación, el acompañamiento, la medición, la retroalimentación y plan de mejora Torres-Flórez, (2018), estos podrían impactar de manera positiva, otorgando beneficios para todos los grupos de interés, siendo esto conveniente y necesario ya que podría contribuir para tener el personal idóneo fortaleciendo los objetivos organizacionales y de este modo impactar a los clientes de manera positiva.

El término gestión es muy utilizado en diferentes áreas del quehacer humano y no sólo en el contexto empresarial, por eso se habla de gestión económica, gestión de los recursos humanos, gestión de la docencia y gestión del conocimiento, entre otros. Imbernón, (2011) caracteriza la gestión como el proceso que se desarrolla de modo consciente a través del amplio sistema de relaciones e interacciones de carácter social que se establecen entre los sujetos implicados en el mismo, dirigido a

crear, desarrollar y preservar, en un clima laboral adecuado, el talento humano, competente y motivado que desempeñe con pertinencia e impacto sus funciones para alcanzar los objetivos establecidos en una organización.

Los términos “gestión” y “desempeño” surgieron entre otros, de aspectos organizativos, financieros y pedagógicos. La consideración del proceso docente como proceso de conocimiento y de trabajo institucional, sus particularidades como objeto de la administración, y el cumplimiento del ciclo funcional administrativo de dicho proceso, constituyen las referencias para abonar la gestión o desempeño del empresario. En la actualidad, estos términos, constituyen procesos de trabajo institucional en el contexto de la empresa, que se ejecutan bajo determinadas condiciones histórico-sociales.

A partir de 1980 y durante toda la década de los noventa, se incorpora y defiende, el término “gestión”, asociado al ambiente académico, lo cual se debe al efecto de factores como los ya mencionados y, sobre todo, a la influencia de elementos de tipo gerencial (Aguirre, y Armenta, 2012).

Por otro lado, Chiavenato, (2009) menciona la evaluación del desempeño como una práctica de medición, ordenada del comportamiento de la persona en relación con sus tareas y operaciones relacionadas con su cargo, y como estas afectan el desempeño de resultados individuales y organizacionales, para poder crear programas que mejoren las competencias y desarrollen el potencial del colaborador. Además de medir su valor, habilidades, actitudes o conocimientos, se busca conocer como le aporta al negocio, detectar debilidades, falencias que pueden ser del colaborador, de supervisión o administración, buscando siempre ayudar a crecer al colaborador en la organización, que se integre, generando una cultura de autoevaluación, nuevas propuestas de entrenamiento y de mejoramiento continuo individual y grupal.

De acuerdo a lo anterior la evaluación del desempeño se puede sintetizar como la actividad que se desarrolla en la organización con el objetivo de revisar la eficiencia en el cumplimiento de los

empleados con respecto a las tareas delegadas y la efectividad con las que la realiza; permitiendo identificar los factores positivos y negativos que estén sucediendo en la organización, para que esta pueda tomar las decisiones necesarias con el propósito de corregir las falencias encontradas.

El desarrollo del mundo empresarial, tiene repercusión en la actividad de la gestión como modo de comportamiento o desempeño del trabajador de una empresa determinada donde se asumen determinadas particularidades en función de la mejora de la calidad productiva. Todo ello favorecerá una preparación integral del trabajador, al permitirle transitar hacia estadios superiores en el dominio de contenidos relacionados con la especialidad de su profesión, la labor productiva y científica.

Por ello era necesario establecer en qué medida la gestión del desempeño y el desempeño laboral han considerado el componente en su contenido dentro del contexto empresarial, qué tanto le ha permeado, en un contexto latinoamericano que, además, presenta unas condiciones particulares que también considera el desempeño con un carácter universal.

Todo proceso enfocado a la gestión debe iniciar con un planear, la importancia de definir el qué se evaluará, para ello es necesario tener en cuenta aspectos claves de nivel estratégico y aquellas competencias que influyen en la productividad tanto individual como colectivo, luego de ello es importante establecer todos aquellos elementos que permitan visualizar como se desarrollará el proceso de gestión del desempeño, aspectos como dónde se hará, cada cuanto, quién lo realizará, responsables o actores en el proceso, definir el para qué y con este elemento permita entregarle valor al proceso y sea percibido por los colaboradores, a esto se sugiere desarrollar la mayoría de las palabras preguntas que permitan poder dejar todo establecido y así minimizar el riesgo de error en el proceso, pero no olvidar la importancia de definir el cómo, reflejado en la metodología a utilizar y el cuanto que es el valor económico que puede costar el proceso y así apropiarlo al presupuesto de la institución.

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 respecto al tema, actualmente existe una tendencia adoptada por muchas empresas que optan por una organización horizontal, esto debido a que la sociedad ha evolucionado y con esto se hace necesario que los procesos internos sean más simples y que las relaciones entre los colaboradores avancen a ser más colaborativas y menos jerárquicas.

Con base en este planteamiento surge el interés por desarrollar esta investigación, la cual tiene como propósito revisar la literatura sobre la gestión o desempeño organizacional, para dilucidar el dilema comportamental a resolver en el contexto empresarial, sus dimensiones y formas de medición; y realizar un análisis comparativo de la medición objetiva y subjetiva del desempeño.

MÉTODO

La investigación posee enfoque cualitativo porque analiza datos como la “descripción de las cualidades del hecho o fenómeno” (Escudero y Cortez, 2018, p. 22), que en nuestro caso es describir los objetivos, los resultados y conclusiones de la relación entre la ética y bioética en el campo empresarial. Se empleará como método la revisión sistemática, que incluye objetivos claros, métodos claros y reproducibles, búsqueda rigurosa para obtener los estudios, evaluación interna de los hallazgos y una presentación de los resultados obtenidos (Clarke, 2011, p. 64).

Asimismo, Manterola et al. (2013, p. 150) refieren que la existencia de etapas para la revisión sistemática: la primera etapa, formulación del problema; la segunda, la localización y selección de los estudios primarios; la tercera, la evaluación de la calidad metodológica; la cuarta, la extracción de los datos; y la quinta, la realización del análisis presentación de los resultados.

El presente estudio se basó en un enfoque cualitativo para llevar a cabo la investigación. Dentro de este enfoque, se reconoce que la revisión bibliográfica desempeña un papel fundamental en la identificación de las últimas tendencias y en la síntesis de los fundamentos necesarios para consolidar una disciplina (Tramullas, 2020). Por lo tanto, se optó por utilizar la revisión sistemática de la literatura como método de investigación, siguiendo el enfoque propuesto por (Ferrerías, 2016).

Al adoptar la revisión sistemática de la literatura como método de investigación, se busca garantizar un enfoque sistemático y transparente en la recopilación y análisis de la información relevante. Esto contribuye a la objetividad y la replicabilidad del estudio, al tiempo que proporciona una base sólida de conocimientos existentes para respaldar los hallazgos y las conclusiones del estudio.

La investigación posee enfoque cualitativo porque analiza datos como la “descripción de las cualidades del hecho o fenómeno” (Escudero y Cortez, 2018, p. 22), que en nuestro caso es describir los objetivos, los resultados y conclusiones de la relación entre la gestión y desempeño organizacional en el campo empresarial. Se empleará como método la revisión sistemática, que incluye objetivos claros, métodos claros y reproducibles, búsqueda rigurosa para obtener los estudios, evaluación interna de los hallazgos y una presentación de los resultados obtenidos (Clarke, 2011, p. 64).

Asimismo, Manterola et al. (2013, p. 150) refieren que la existencia de etapas para la revisión sistemática: la primera etapa, formulación del problema; la segunda, la localización y selección de los estudios primarios; la tercera, la evaluación de la calidad metodológica; la cuarta, la extracción de los datos; y la quinta, la realización del análisis presentación de los resultados.

Se realizó una revisión sistematizada cualitativa en enero de 2023 para sistematizar lo que la literatura científica nacional e internacional ha publicado en términos de discusiones sobre la gestión o desempeño organizacional en el contexto empresarial, sus dimensiones y formas de medición;

y realizar un análisis comparativo de la medición objetiva y subjetiva del desempeño, además de señalar las lagunas de conocimiento que necesitan ser exploradas en nuevos estudios en el contexto empresarial. Para aumentar el rigor de la revisión, se siguieron seis (6) pasos:

- 1) Período de publicaciones;
- 2) Elección de descriptores;
- 3) Selección de bases de datos para búsqueda;
- 4) Establecimiento de los criterios de selección de la muestra;
- 5) Análisis general de los resultados de la investigación;
- 6) Definición de la muestra final.

La población del presente estudio de revisión bibliográfica está conformada por los artículos científicos publicados en diferentes revistas indexadas, según Manterola et al. (2013, p. 150). Con relación a los criterios de análisis empleados en los artículos científicos, se ha considerado el tipo de estudio, los objetivos, diseños, hallazgos, limitaciones, resultados y conclusiones de la relación entre gestión y desempeño organizacional en el campo empresarial. Además, el mismo autor expresa que para la tercera etapa se considera la evaluación de la calidad metodológica, que consiste en evaluar la validez interna que poseen las publicaciones, así como cualquier sesgo que pudiese existir (p. 151).

En la cuarta etapa se considera la extracción de datos, que se realiza a través de plantillas o matrices; y en la quinta etapa, se realizó el análisis y presentación de los resultados, (p. 152), refiriendo el empleo del programa Atlas en su versión 22. En la sexta etapa se consideró la presentación de los resultados, mediante un proceso de sistematización. El periodo de publicaciones comprende desde el año 2018 hasta 2023.

El rastreo de la información se realizó a través de las plataformas y la aplicación de ecuaciones de búsqueda desde donde se tuvo acceso a las fuentes confiables como, Scopus; SciELO y ProQuest. En tal sentido, la revisión sistemática se realizó en la base de datos de Scopus utilizando las palabras clave “Performance” and “organizational performance”, con las que obtuvo 1270 artículos. En el caso del buscador SciELO, se utilizaron las palabras clave “Performance”; “business context”

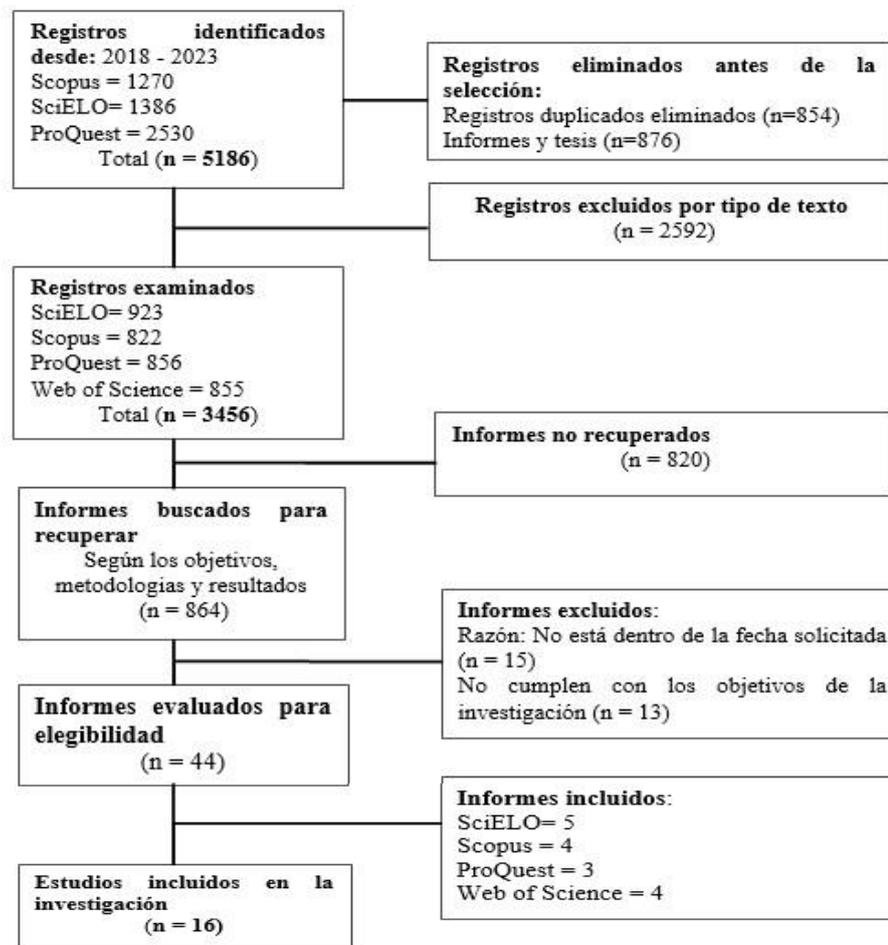
and “performance dimensions” con un resultado de 1386 artículos. Asimismo, en la base de datos ProQuest, “Performance; organizational performance; business context; performance dimensions; management” fueron hallados 2530 artículos.

Así, se obtuvo un total de 5186 artículos, de los cuales se descartaron 1730 por no considerarse relacionados (informes y tesis n=876), y (n=854) por repetirse entre las bases de datos. Posteriormente, se incorporaron 10 investigaciones de bases de datos como Redalyc y Dialnet.

distribuidos: SciELO (5); Scopus (4); ProQuest (3); Web of Science (4), que cumplen con los criterios de selección establecidos, los cuales se consideraron pertinentes para el objetivo de nuestra investigación. Es importante destacar que se excluyeron aquellos artículos que no provenían de bases de datos confiables, los que no estaban dentro de la fecha solicitada (15), y los que no cumplen con los objetivos seleccionados (13); garantizando así la calidad y la validez de la información utilizada en este estudio.

Los resultados de la búsqueda, evaluación y selección pueden observar en la Figura 1.

Figura 1. Diagrama del método PRISMA



7 Se seleccionó una muestra de 16 artículos,

Con relación a la primera etapa, se precisa que los resultados de la búsqueda de artículos en la base de datos en la colección de bases de datos de referencias bibliográficas y citas de publicaciones científicas (Web of Science).

En cuanto a la naturaleza de los estudios, se observa que todos son investigaciones cualitativas. Con respecto a la recopilación de datos, algunos estudios realizaron la combinación de entrevistas semiestructuras, diario de campo y observación no participante, estudio de caso y grupo focal. En cuanto a la metodología de análisis referida en los estudios, había ensayo teórico, etnografía, análisis de contenido, análisis dialéctico y hermenéutico.

Cuadro 1. *Categorías de análisis según cuestiones representativas para la gestión del desempeño en el contexto empresarial*

Categoría 1: desempeño organizacional
Medición del desempeño a la gestión del mismo; administración del desempeño; sistema de gestión
Categoría 2: gestión del desempeño desde el contexto laboral
Grado de eficacia con que los trabajadores; toma de decisiones administrativas sobre promociones, la evaluación del desempeño organizacional
Categoría 3: administración del talento humano
Recursos para el éxito empresarial, capital intelectual, habilidad organizacional

En cuanto a las categorías de análisis según cuestiones representativas para la relación entre la gestión y desempeño organizacional en el campo empresarial, se analizan las categorías resultantes del análisis de contenido.

La categoría desempeño organizacional, agrupa los hallazgos en los artículos de (Camisón y Cruz, 2008); (Liu y Fu, 2011); (Gavrea et al., 2011); (Lusthaus et al., 2002); (Lusthaus y Adrien, 1998; Gavrea et al., 2011); (Flores, 2013) que abordan el desempeño organizacional es uno de los constructos más importantes en el campo de la gestión estratégica y los estudios organizacionales.

Con base en los artículos identificados, según los resultados se revisó en la obra de los autores (Camisón y Cruz, 2008) entre sus principales hallazgos hay un nivel de coincidencia en cuanto a que el desempeño ha sido un término ampliamente estudiado dentro de la literatura de las

Después de analizar el contenido temático, se evidenciaron tres categorías de cuestiones representativas para la gestión o desempeño organizacional en el contexto de la empresa: desempeño organizacional; gestión del desempeño desde el contexto laboral; y la administración del talento humano. Tales categorías se ejemplifican en el Cuadro 1.

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.

Sobre este tema, (Liu y Fu, 2011) como parte de los resultados de sus estudios afirma que 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, 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).

En tal sentido, el estudio de los citados autores se permite reconocer en sus resultados 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.

Desde esta perspectiva, el desempeño organizacional como condicionante de la calidad productiva empresarial, es una actividad del área de los recursos humanos que busca mejorar la productividad (calidad de la oferta), incrementar la rentabilidad acorde a las compensaciones y prestaciones del trabajador como parte de su desempeño, por lo tanto, se basa en la disposición que tenga el trabajador; a su vez, es crucial el profesionalismo responsable.

Según Fernández, (2005), se entiende por Sistema de Gestión la estructura organizada, la planificación de las actividades, las responsabilidades, las prácticas, los procedimientos, los procesos y los recursos para desarrollar, implantar, llevar a cabo, revisar y mantener al día la política de una empresa. En otras palabras, es un método sistemático de control de las actividades, procesos y asuntos relevantes para una organización, que posibilita alcanzar los objetivos previstos y obtener el resultado deseado, a través de la participación e implicación de todos los miembros de la organización, garantizando la satisfacción del cliente, de la sociedad en general y de cualquier parte interesada. El citado autor se

refiere en sus estudios, que cualquier organización, incluyendo las unipersonales, disponen de un sistema de gestión.

Toda entidad, por sencilla que sea, dispone de personas que trabajan para ella, un capital invertido, unas instalaciones físicas o virtuales donde desarrollar el negocio, unos métodos de trabajo que permiten generar productos y servicios que proporcionar a los clientes, una serie de documentos derivados de la actividad, funciones otorgadas, etc., y todo esto compone un sistema de gestión. El grado de madurez de éste, es variable según las organizaciones, siendo claramente reconocible y muy desarrollado en unas, y no tanto en otras. En muchos casos, este grado de madurez determina el éxito de la organización a medio y largo plazo.

La categoría gestión del desempeño desde el contexto laboral, agrupa los hallazgos de los siguientes artículos: (Ruiz, 2004); (Osorio y Espinosa, 2008); (García, 2011); (Bertolli et al., 2017). El desempeño de los miembros de las organizaciones constituye una de las piedras angulares para lograr la efectividad y alcanzar el éxito, razón por la cual, hay un constante interés de las entidades por mejorar los sistemas de gestión en que se sustenta el mismo. Según García (2011) el desempeño se define como aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son relevantes para los objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de las competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa. Por su parte, (Osorio y Espinosa, 2008) desde el abordaje de la gestión del desempeño, en los últimos años ha ido desplazando la concepción de evaluación del desempeño, pues la renovación terminológica conlleva también un cambio de enfoque: el énfasis se traslada de la medición del desempeño a la gestión del mismo.

En esta línea de pensamiento, el citado autor enfatiza que a evaluación del desempeño es un proceso técnico que tiene por objetivo poder hacer una estimación cuantitativa y cualitativa, por parte de los jefes inmediatos, del grado de eficacia con que los trabajadores llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades en sus puestos de trabajo. Es un proceso destinado a determinar y comunicar a los colaboradores, la forma en que

están desempeñando su trabajo, tratando de elaborar planes de mejora.

Sobre este tema (García, 2011), señala que uno de los usos más comunes de las evaluaciones de los colaboradores es la toma de decisiones administrativas sobre promociones, ascensos, despidos y aumentos salariales. La información obtenida de la evaluación de los trabajadores, sirve también para determinar las necesidades de formación y desarrollo, tanto para el uso individual como de la organización; además es utilizada para proponer los cambios necesarios que afecten al comportamiento, actitud, habilidades, o conocimientos.

Desde otro referente fundamental que nutre estos análisis, se muestran las consideraciones de (Bertolli et al., 2017), al señalar que el desempeño depende en gran medida de la capacidad de una organización para asumir los retos que imponen el entorno empresarial. 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. Sin embargo, desde la apreciación de los autores del presente trabajo, tomando como punto de partida la bibliografía consultada sobre el tema, aún resultan insuficientes los estudios e investigaciones que se han realizado sobre el mismo.

El autor del presente trabajo llama la atención a lo interesante que resulta la referencia que realizan los autores antes mencionados, en develar a través de sus hallazgos que el desempeño organizacional es uno de los constructos más importantes en el campo de la gestión estratégica y los estudios organizacionales. En los últimos años la medición subjetiva del desempeño ha cobrado mayor auge 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.

Se destacan las lagunas sobre este aspecto en la literatura internacional señaladas en esta revisión, tales como: la a medición objetiva y

subjetiva del desempeño, y los indicadores de desempeño.

La categoría administración del talento humano, estuvo basado en los siguientes estudios: (Ruiz, 2004); (Chiavenato, 2007). De acuerdo con (Ruiz, 2004), se destaca en sus estudios las principales características de la gestión del desempeño, modelos propuestos, así como la descripción del contenido de las fases que lo componen y las herramientas como la evaluación y los indicadores del desempeño. Se discute el problema de políticas de gestión en relación a la productividad y rentabilidad; el talento humano juega el rol más importante porque conforma el capital intelectual.

Resulta coherente con estas ideas, el análisis que realiza (Chiavenato, 2007), al referirse a que el talento humano es el intangible que una organización posee como mejor recurso para el éxito empresarial, sostiene que “El capital intelectual es el activo innegable que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información. El capital, está en el cerebro y no en el bolsillo del patrón”. La nueva realidad indica que los bienes más valiosos de las organizaciones exitosas son intangibles, así como la habilidad organizacional. El papel en la Administración de Recursos Humanos es el de servir al resto de la organización. Dos de las teorías de contingencias son: El modelo de Fiedler y La Teoría Camino-Meta.

DISCUSIÓN

En la revisión realizada se identificaron aspectos conceptuales que justifican la teoría referente a la gestión o desempeño organizacional y su trascendencia en el ámbito empresarial, la cual está generando una transformación de las mismas.

La gestión o desempeño organizacional 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 de la gestión o desempeño organizacional 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).

Para (Chiavenato, 2007) “la evaluación del desempeño no es un fin en sí, sino un instrumento, un medio, una herramienta para mejorar los resultados de los recursos humanos de la organización” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, pág. 206).

En este escenario, Bourne et al. (2003, p. 41) señalan que la gestión o desempeño organizacional 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 gestión 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.

La gestión o desempeño organizacional es un proceso sistemático y periódico que estima de forma cuantitativa y cualitativa el grado de eficacia con el que los trabajadores efectúan sus funciones y sus responsabilidades. Para llevar a cabo la gestión del desempeño se aplican procedimientos que permiten valorar la integración del trabajador en el puesto, detectar las *soft skills* o también conocidas como las habilidades blandas, se definen como las aptitudes sociales, emocionales y de comportamiento que permiten a las personas a desempeñarse mejor y obtener mejores resultados en cualquier ámbito que posee, así como competencias a desarrollar, dificultades en su desarrollo profesional o motivación personal. También se analiza el potencial exigido, logros obtenidos y sobretodo, el valor que aporta a la organización. En consecuencia, las evaluaciones de desempeño ayudan a los recursos humanos a establecer y desarrollar planes para mejorar el rendimiento de los trabajadores.

CONCLUSIÓN

En los resultados obtenidos en este artículo científico de revisión sistemática, se encontró que la comunidad científica investiga sobre la gestión o desempeño organizacional, para dilucidar el dilema comportamental a resolver en el contexto empresarial. Además, se consideraron aspectos relacionados con el desempeño organizacional: medición del desempeño a la gestión del mismo; administración del desempeño; sistema de gestión; gestión del desempeño desde el contexto laboral; grado de eficacia con que los trabajadores; toma de decisiones administrativas sobre promociones, la evaluación del desempeño organizacional; y administración del talento humano: recursos para el éxito empresarial, capital intelectual, habilidad organizacional.

De la misma manera, se demostró a través de la revisión sistemática que la gestión o desempeño organizacional en el contexto empresarial se mueve a partir de las dimensiones más utilizadas para medir el desempeño organizacional 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.

Finalmente, se requiere capacitar al personal empresarial para reconocer y responder adecuadamente a los requerimientos sobre la gestión o desempeño organizacional que tipifica el contexto empresarial. Solo mediante un enfoque integral se logrará el cumplimiento de una gestión o desempeño organizacional eficiente aplicable también a la gerencia de las organizaciones como espacios de producción y relaciones sociales.

REFERENCIAS

- Aguirre, R., y Armenta, C. (2012). La importancia del control interno en las pequeñas y medianas empresas en México. *El Buzón de Pacioli*, 12(76), 1-17. Recuperado de https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no77/68d_
- 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>
- 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. DOI: <http://dx.doi.org/10.17981/ingecuc.13.1.2017.07>
- 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. DOI:10.1504/IJBPM.2003.002097
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. México: Mc Graw Hill.
- Clarke, J. (2011). What is a systematic review [Qué es una revisión sistemática]. In *Evidence-Based Nursing* (Vol. 14, Issue 3, p. 64). <https://doi.org/10.1136/ebn.2011.0049>
- Escudero, L., y Cortez, A. (2018). *Técnicas y métodos cualitativos para la investigación científica*. Ediciones UTMACH. <http://repositorio.utmachala.edu.ec/bitstream/48000/12501/1/Tecnicas-y-MetodosCualitativosParaInvestigacionCientifica.pdf>
- Ferreras Fernández, T. (2016). Visibilidad e impacto de la literatura gris científica en repositorios institucionales de acceso abierto. Estudio de caso bibliométrico del repositorio Gredos de la Universidad de Salamanca [Tesis Doctoral Formacion en Sociedad del Conocimiento, Universidad de Salamanca]<http://hdl.handle.net/10366/132444>
- Florez, L. H. (2013). Importancia del modelo de gestión por competencias para la gerencia de hoy. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/11759/Ensayo%20Importancia%20del%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20por%20competencias%20para%20la%20gerencia%20de%20hoy.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- García M. y otros (2011) Auditorías de la calidad en la Norma ISO 9000:2000. *Rev. Industrial Data - Instituto de Investigación FII - UNMSM* N° 6. La Norma Cubana 3000:2007.
- 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. <https://doi.org/10.2307/255955>

- 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. DOI: <https://doi.org/10.1017/CBO9780511753695.006>
- Imbernón, F. (2011). La formación y desarrollo Profesional. Profesor hacia una Nueva Cultura. Barcelona: Graó. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/acp/v10n2/v10n2a18.pdf>
- 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. DOI:<https://doi.org/10.1108/IJPPM-09-2013-0154>
- 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. <https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.04>
- Lusthaus, C. y Adrien, M. (1998). Organizational assessment: A review of experience. *Universalia*, 31, 1-16. DOI: 10.1108/02635570910957632
- 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. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Manterola, C., Astudillo, P., Arias, E. & Claros, N. (2013). Systematic Reviews of the Literature: What Should be Known About Them [Revisiones sistemáticas de La literatura: lo que se debe saber sobre ellas]. *Cirugía Española (English Edition)*, 91(3), 149-155. <https://doi.org/10.1016/j.cireng.2013.07.003>
- Oliveira, A. y Leone, R. (2008). Investigaçãõ sobre mediçãõ de desempenho empresarial. *Custos e Agronegõcio*, 4, 117-137. DOI: 10.1108/02635570910957632
- Osorio y Espinosa. (2008) "Gestión del desempeño: Integración de competencias y objetivos". *Revista Capital Humano*. 1999 SEP; Año VIII (81), 36-42. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Ruiz M. (2004) De cara a su evaluación. Coordinador del Programa de Competencias de la Universidad de Deusto. DOI: 10.1108/02635570910957632
- Singh, S., Darwish, T. y Pocotnick, K. (2016). Measuring Organizational Performance: A Case for Subjective Measures. *British Journal of Management*, 27, 214-224. DOI: <https://doi.org/10.1108/JEIM-05-2012-0025>
- 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. DOI: 10.1108/IJPPM-10-2012-0118
- Torres-Flórez, D. (2018). Medición de impactos de Gestión Humana, Grupo de investigación GYDO. Universidad de los Llanos, Villavicencio. 10(2), 71-86. DOI:<https://doi.org/10.15332/s2145-1389.2018.0002.04>
- Varadarajan, P. y Vasudevan, R. (1990). Corporate Performance Conundrum: A Synthesis of Contemporary Views and an Extension. *Journal of Management Studies*, 27(5), 463-483. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-01-2013-0003>
- Venkatraman, N. y Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11, 801-814.