

Estudios y documentos



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE POLÍTICA TERRITORIAL  
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO:  
Perspectivas multidisciplinares

Richard Thorpe y Jacky Holloway (eds.)

INAP



LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO:  
Perspectivas multidisciplinares



LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO:  
Perspectivas multidisciplinares

Editado por:

Richard Thorpe

Universidad de Leeds, Reino Unido

Jacky Holloway

Escuela de negocios de *The Open University*, Reino Unido

Versión española a cargo de:

María Aranzazu Pérez García

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

MADRID, 2010

Colección: ESTUDIOS Y DOCUMENTOS

FICHA CATALOGRÁFICA DEL CENTRO  
DE PUBLICACIONES DEL INAP

[Performance management. Español]

La GESTIÓN del rendimiento [Texto impreso] : perspectivas multidisciplinares / editado por Richard Thorpe, Jacky Holloway ; versión española a cargo de, María Aránzazu Pérez García. – 1ª ed. – Madrid : Instituto Nacional de Administración Pública, 2010. – 373 p. ; 24 cm. – (Estudios y documentos)

Traducción de: Performance management : multidisciplinary perspectives. – Bibliografía: p. 319-357. – Índices

ISBN 978-84-7351-397-5. – NIPO 852-10-002-5

1. Eficacia organizacional-Evaluación. 2. Trabajo-Productividad. 3. Gestión de recursos humanos. I. Instituto Nacional de Administración Pública (España). II. Thorpe, Richard (1951-), ed. lit. III. Holloway, Jacky, ed. lit. IV. Pérez García, María Aránzazu, trad. V. Serie

658.011.4

658.3.012.4

Primera edición: diciembre 2010

Catálogo general de publicaciones oficiales:

<http://www.060.es>

Título original: *Performance Management. Multidisciplinary Perspectives*

© 2008, Palgrave Macmillan

Reservados todos los derechos

© 2010, Instituto Nacional de Administración Pública para esta edición en español

Traducción: María Aranzazu Pérez García

Edita:

INSTITUTO NACIONAL DE ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

[www.inap.es](http://www.inap.es)

ISBN: 978-84-7351-397-5

NIPO: 852-10-002-5

Depósito Legal:

Preimpresión: Composiciones RALI, S.A.

Impresión: Publidisa

En esta publicación se ha utilizado papel reciclado libre de cloro de acuerdo con los criterios medioambientales de la contratación pública.

# ÍNDICE

<b>Listado de ilustraciones y tablas</b> .....	13
<b>Reconocimientos</b> .....	15
<b>Listado de abreviaturas y acrónimos en español</b> .....	17
<b>Listado de abreviaturas y acrónimos en inglés</b> .....	19
<b>Prólogo</b> .....	23
<b>Notas sobre los colaboradores</b> .....	25

## Parte I

### **UNA APROXIMACIÓN MULTIDISCIPLINAR A LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO**

<b>Capítulo 1. Introducción y panorámica general</b> .....	35
<i>Jacky Holloway y Richard Thorpe</i>	
Objetivos del libro .....	35
Ámbito del libro .....	36
Sumario de secciones y capítulos .....	38
<b>Capítulo 2. Las características de la investigación de la gestión del rendimiento. Implicaciones y retos</b> .....	45
<i>Richard Thorpe y Tony Beasley</i>	
Introducción .....	45
Investigación sobre gestión: el doble obstáculo .....	45
La emergencia de la gestión del rendimiento .....	46
La naturaleza de una contribución académica a la gestión del rendimiento .....	47
Metodología utilizada .....	48

La dimensión «cognitiva» de las disciplinas . . . . .	49
La dimensión de la organización social de las disciplinas . . . . .	51
Previsibles presiones evolutivas en la investigación de la gestión del rendimiento . . . . .	53
Conclusiones . . . . .	54
Lecturas adicionales . . . . .	55
<b>Capítulo 3. La gestión del rendimiento: un marco de trabajo para el análisis . . . . .</b>	<b>57</b>
<i>David Otley</i>	
Introducción . . . . .	57
El marco de la gestión del rendimiento . . . . .	58
Estrategia . . . . .	59
Medida del rendimiento . . . . .	61
Establecimiento de objetivos . . . . .	65
Incentivos y recompensas . . . . .	67
Flujos de información . . . . .	69
Conclusiones . . . . .	70
<b>Capítulo 4. Corrientes y controversias en la gestión del rendimiento actual . . . . .</b>	<b>73</b>
<i>Carmel de Nahlik</i>	
Introducción . . . . .	73
Multiplicidad de niveles y opiniones en el mundo . . . . .	74
La medida del rendimiento: ¿solo una dimensión de la gestión del ren- dimiento? . . . . .	75
Las tensiones entre los interesados en la organización y la gestión del rendimiento . . . . .	78
¿Pueden los intelectuales explicar la naturaleza y el papel de la gestión del rendimiento? . . . . .	81
Hacia una agenda de investigación con consecuencias prácticas en la gestión del rendimiento . . . . .	85

Parte II

**LA INVESTIGACIÓN DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO:  
CONTRIBUCIONES DESDE OTRAS ÁREAS Y DISCIPLINAS**

<b>Capítulo 5. La gestión del rendimiento: Una perspectiva desde la psi- cología ocupacional y del comportamiento organizacio- nal . . . . .</b>	<b>89</b>
<i>Anne Fearfull y Gail P. Clarkson</i>	
Introducción . . . . .	89



Las disciplinas de psicología ocupacional (PO) y del comportamiento organizacional (CO) .....	90
El contexto histórico de la PO y del CO .....	92
Motivación .....	93
Diferencias individuales .....	95
Retos clave para el psicólogo ocupacional y el especialista en comportamiento organizacional .....	97
Reflexiones finales .....	99
<b>Capítulo 6. La gestión del rendimiento desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos .....</b>	<b>101</b>
<i>Liz Houldsworth y Sue Burkinshaw</i>	
Introducción .....	101
Evolución de la gestión del rendimiento en la gestión de recursos humanos .....	102
La gestión del rendimiento en el contexto de la gestión de recursos humanos .....	106
Retos para la gestión del rendimiento .....	113
¿Por qué hay un crecimiento continuo de los sistemas de gestión del rendimiento? .....	114
Relacionando la gestión del rendimiento con las teorías de gestión de recursos humanos .....	116
Conclusión .....	120
<b>Capítulo 7. La medida del rendimiento y la gestión del rendimiento: La perspectiva de la gestión de operaciones .....</b>	<b>121</b>
<i>David Barnes y Zoe Radnor</i>	
Introducción .....	121
Modelos de referencia .....	122
La historia de la medida y la gestión del rendimiento en la gestión de operaciones .....	124
Un mirada al pasado y otra al futuro .....	133
<b>Capítulo 8. Gestión y medida del rendimiento de los proyectos .....</b>	<b>139</b>
<i>David Bryde, Fiona Lettice y Martin Wickes</i>	
Introducción .....	139
Influencia de la práctica en la gestión de proyectos .....	140
Crecimiento del interés en la gestión del rendimiento .....	140
Tendencias en la investigación de la gestión de proyectos .....	141
Un marco de trabajo integrador del rendimiento para la gestión de proyectos .....	148
Retos para la investigación y la práctica .....	149
Conclusión .....	151

Capítulo 9. <b>La gestión del rendimiento y la investigación de la operatividad: ¿una unión ideal?</b> .....	153
<i>Peter C. Smith y Maria Goddard</i>	
Introducción .....	153
El contexto de la gestión del rendimiento.....	154
Cuatro componentes de la gestión del rendimiento .....	157
Discusión .....	167
Capítulo 10. <b>El marketing y el resultado neto: evaluación del rendimiento del marketing</b> .....	171
<i>Tim Ambler</i>	
Introducción .....	171
¿Es su sistema métrico suficientemente bueno?.....	172
El capital de marca es un elefante.....	174
Falacias financieras.....	175
Evolución de los sistemas de medida: ¿Cómo llegamos a dónde estamos?	176
Metodología práctica para seleccionar las unidades de medida externas correctas .....	177
Utilización de los sistemas de medida para mejorar el rendimiento de la innovación .....	178
Capital de marca basado en el empleado .....	179
Transparencia de marca .....	180
Evaluación del rendimiento de la mezcla de marketing .....	180
Conseguir llevar los sistemas de medición correctos a lo más alto de la lista.....	181
Un futuro borroso .....	181
Lecturas complementarias .....	181
Capítulo 11. <b>Gestión del rendimiento abierta: Internet y observabilidad electrónica</b> .....	183
<i>Steve Little</i>	
Introducción .....	183
El contexto de nuevas dimensiones de rendimiento.....	184
Control abierto del rendimiento: supuestos y ejemplos .....	186
Conclusión: rendimiento como resultado de la gestión de presencia y las expectativas .....	191
Capítulo 12. <b>Una perspectiva contable y financiera de la gestión y medida del rendimiento</b> .....	195
<i>Stan Brignall</i>	
Introducción .....	195
La visión convencional del papel de la contabilidad y las finanzas ...	196

Rendimiento financiero como objetivo de negocio . . . . .	198
Medida del rendimiento financiero como herramienta de la gestión financiera . . . . .	198
Medida del rendimiento financiero como medio de motivación y control .	199
Conclusiones: cambios y retos para la investigación y la práctica . . . .	204
<b>Capítulo 13. Medida y gestión de activos intangibles . . . . .</b>	<b>207</b>
<i>Bernard Marr</i>	
Introducción . . . . .	207
Definir y clasificar activos intangibles . . . . .	208
Razones para medir activos intangibles . . . . .	209
Los límites de la medición . . . . .	210
Implicaciones del uso de medidas . . . . .	212
Medir intangibles para la toma de decisiones estratégicas y el aprendi- zaje. . . . .	214
Evaluación del rendimiento y selección de indicadores . . . . .	216
Conclusiones. . . . .	217
<b>Capítulo 14. Perspectivas de económica política en la gestión del ren- dimiento. . . . .</b>	<b>219</b>
<i>Tony Bovaird</i>	
Introducción . . . . .	219
El contexto. Conceptos clave en la gestión del rendimiento . . . . .	219
Medida del «rendimiento» en diferentes escuelas de economía política .	223
¿La medida del rendimiento como un conjunto de rituales de refuerzo?..	233
Lecciones que aprender de paradigmas conflictivos de la medida del rendimiento . . . . .	233
<b>Capítulo 15. Rendimiento en la pequeña empresa . . . . .</b>	<b>235</b>
<i>Richard Thorpe y Jeans Clarke</i>	
Introducción . . . . .	235
El rendimiento en las pymes: intervenciones del gobierno e investiga- ción académica . . . . .	237
El rendimiento en las pymes: una aproximación contextualizada . . . .	240
Mediar en la comunicación: el uso de herramientas para la medida del rendimiento . . . . .	242
Conclusiones. . . . .	248
<b>Capítulo 16. Rendimiento en los Servicios Públicos . . . . .</b>	<b>249</b>
<i>Richard Kerley</i>	
Introducción . . . . .	249
El contexto histórico, político y económico . . . . .	250

Teorías sobre el rendimiento. . . . .	254
Indicadores de rendimiento y la agenda de investigación . . . . .	260
Conclusión . . . . .	263
<b>Capítulo 17. Gestión del rendimiento en el Trabajo voluntario . . . . .</b>	<b>265</b>
<i>S. Andrew Morton</i>	
Introducción . . . . .	265
Definiciones y corrientes de investigación . . . . .	265
¿Diferenciados? Una perspectiva desde la literatura . . . . .	268
¿Un sector distinto? . . . . .	270
Modelos emergentes . . . . .	272
Tensiones . . . . .	279
Conclusiones y reflexiones . . . . .	282
 <b>Parte III</b>  	
<b>HACIA UNA PERSPECTIVA MULTIDISCIPLINARIA EN LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO</b>	
<b>Capítulo 18. Visión del rendimiento. . . . .</b>	<b>287</b>
<i>Richard Thorpe y Jacky Holloway</i>	
Introducción . . . . .	287
Temas comunes. . . . .	288
¿Cuáles son, pues, las aproximaciones que se recomiendan?. . . . .	292
Mensajes generados por la gestión del rendimiento . . . . .	295
<b>Capítulo 19. Conclusiones y reflexiones. . . . .</b>	<b>297</b>
<i>Jacky Holloway y Richard Thorpe</i>	
Introducción . . . . .	297
¿Es más el todo que la suma de sus partes? . . . . .	297
Mensaje para los académicos de gestión . . . . .	306
Elementos para la agenda de investigación de la gestión del rendimiento . . . . .	312
Conclusiones emergentes . . . . .	314
<b>Bibliografía . . . . .</b>	<b>317</b>
<b>Índice de autores . . . . .</b>	<b>357</b>
<b>Índice de materias . . . . .</b>	<b>365</b>

## LISTADO DE ILUSTRACIONES Y TABLAS

### ILUSTRACIONES

2.1. Las dimensiones cognitivas de la investigación de la gestión del rendimiento . . . . .	50
2.2. Las dimensiones de la organización social de la investigación de la gestión del rendimiento . . . . .	52
4.1. Perspectiva sistematizada de gestión del rendimiento . . . . .	75
6.1. Continuo de la gestión del rendimiento . . . . .	104
6.2. Evolución de Storey de la gestión de recursos humanos . . . . .	110
7.1. El procedimiento de transformación . . . . .	123
7.2. El modelo de las tres «E» . . . . .	123
7.3. Perspectiva sistematizada de la gestión y medida del rendimiento. .	134
8.1. Un marco de rendimiento de programas y proyectos . . . . .	150
9.1. Representación esquemática del procedimiento de gestión del rendimiento . . . . .	155
15.1. Descripción de Kaplan y Norton del procedimiento de Cuadro de Mando Integrado . . . . .	244
15.2. El modelo de medición de la Fundación Europea para Gestión de la calidad (EFQM <sup>1</sup> ) . . . . .	245
15.3. Un proceso de aprendizaje GVA . . . . .	247
17.1. Modelo a ocho figuras para el valor a cambio de dinero . . . . .	274
18.1. Aproximación a un diseño inclusivo de medida de la gestión del rendimiento . . . . .	292

### TABLAS

6.1. Relacionando la práctica de la gestión del rendimiento con las teorías sobre gestión de recursos humanos . . . . .	117
19.1. Aspectos clave de la práctica de la gestión del rendimiento y la investigación . . . . .	299

---

<sup>1</sup> *European Foundation for Quality Management.*



## RECONOCIMIENTOS

Los editores y la editorial quieren agradecer a las siguientes personas e instituciones por la autorización recibida para reproducir material cuyos derechos de reproducción les pertenecen:

A Palgrave Macmillan por el capítulo 3, publicado originariamente bajo el nombre *Gestión del rendimiento: un marco para el análisis* de David Otley, en el libro de A. J. Berry, J. Broadbent y D. Otley *Control de gestión: teorías, materias y rendimiento*, segunda edición (Palgrave Macmillan, 2005) (capítulos 6, pp. 79-95); capítulo 9, publicado originariamente bajo el título de *Gestión del rendimiento e investigación de operatividad: ¿una unión perfecta?* de P. C. Smith y M. Goddard en el *Diario de la Sociedad para la investigación operativa*, Vol. 53, pp. 247-255; ilustración 7.3, que aparecerá en *Utilización de la información de sobre el rendimiento en el sector público* de Van Dooren, W. y Van den Walle, S. (editores) y *Gobierno y gestión públicos* de Kernaghan, K. y Van der Donk, W. (editores de la serie); y por la ilustración 19.1 del capítulo 19, que incluye conceptos e ideas elaborados desde la investigación previa contenida en *Sistemas de pago y productividad* de Bowey, A. M. y Thorpe, R. con Hellier, P. (Basingstoke: Macmillan, 1986).

Al grupo Hay, por la ilustración 6.1, «Continuo de la gestión de recursos».

A Blackwell Publishing, por la ilustración «Evolución de Storey de la gestión de recursos humanos» tomada de *Evolución en la gestión de recursos humanos: una crítica analítica*, 1ª edición (Londres: Blackwell, 1992), p. 168.

A Prentice Hall, por la ilustración 7.1, originariamente publicada como ilustración 1.3 en *Gestión de procedimientos y operaciones* de Slack, N., Chambers, S., Johnson, R. y Betts, A. (FT Prentice Hall, 2005); por el capítulo 10, adaptado del Sumario de Ejecutivos de *El Marketing y el resultado neto* de Tim Ambler (FT Prentice Hall/Pearson Ltd., 2003); por la ilustración 18.1, originariamente publicada en *Sistemas estratégicos de recompensa* de Thorpe, R. y Homan, G. (editores) y por el capítulo 7 del libro *Diseño y puesta en marcha de sistemas de remuneración* de Thorpe, R. (Prentice Hall/Financial Times, 2000).

Al presidente y miembros del Harvard College por la autorización para adaptar e reimprimir el esquema sobre «Utilización del Cuadro de Mando Integrado como sistema estratégico de gestión» de Kaplan, R. S. y Norton, P. de la *Harvard Business Review*, enero-febrero 1996, 77, con derechos reservados, como ilustración 15.1 «Descripción de Kaplan y Norton sobre el procedimiento de Cuadro de Mando Integrado».

A la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad por la autorización para adaptar y reimprimir la ilustración 15.2 «El modelo de medición de la EFQM», del documento «Directrices de la EFQM para la autoevaluación» (2001).

A Bernard Marr y Butterworth-Heinemann por el capítulo 13 que está basado en partes de *Gestión estratégica del rendimiento: influenciar y medir los indicadores driver de sus activos intangibles* (Oxford: Butterworth Heinemann, 2006); a David Wise y a *ICSA Information and Training Ltd.* por la ilustración 17.1 del capítulo 17, «Modelo a ocho para establecer el valor monetario» publicada como ilustración 4.2 en *Medida del rendimiento para organizaciones caritativas* de Wise, D. (ICSA Publishing, 1995).

El capítulo 2 fue publicado por primera vez como «Las características de la investigación sobre la gestión del rendimiento: implicaciones y retos» por Thorpe, R. y Beasley, T. en la *Revista Internacional de Productividad y Gestión del Rendimiento*, vol. 53, Nº 4 (2004) pp. 334-344 por Emerald Pubs.; la ilustración 15.3 fue publicada en «Todo es acción, todo es aprendizaje: aprendizaje de acción en la pequeña y mediana empresa» por Clarke, J., Thorpe, R. Anderson, L y Gold, J. en la *Revista de Formación Industrial Europea*, vol. 30, Nº 6 (2006) pp. 441-455 por Emerald Pubs.

## RECONOCIMIENTOS A TRABAJOS NO PUBLICADOS

La ilustración 7.2 titulada «El modelo de las tres “E” (Radnor, 2005)» está tomada de material no publicado de la Universidad de Warwick.

La ilustración 8.1 del capítulo 8 está tomada de *Un estudio exploratorio sobre la utilidad de sistemas informativos visuales en entornos de «gestión de proyectos y programas»* de Wickes, M. (Universidad de Cranfield, Tesis Doctoral, 2005).

Se han realizado todos los esfuerzos posibles por contactar con los titulares de los derechos pero, si se ha omitido alguno, la editorial estará encantada de enmendar estas omisiones en el plazo más breve posible.



## LISTADO DE ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS EN ESPAÑOL

ADPIC	Aspectos de los derechos de propiedad intelectual relacionados con el comercio y la salud pública ( <i>TRIPS-Trade Related Aspects of Intellectual Property and Public Health</i> )
CO	Comportamiento organizacional ( <i>OB-Organizational behaviour</i> )
CSCs	Centro de Servicios Compartidos ( <i>SSC-Shared Service Centres</i> )
EE. UU.	Estados Unidos de América
GRH	Gestión de Recursos Humanos ( <i>HRM-Human Resource Management</i> )
HBR	<i>Harvard Business Review</i>
I+D	Investigación y Desarrollo ( <i>R&amp;D-Research and Development</i> )
ISRS	Inhibidores selectivos de la recaptación de Serotonina ( <i>SSRI-Selective Serotonin Re-Uptake Inhibitors</i> )
NGP	Nueva Gestión Pública ( <i>NPM-New Public Management</i> )
NIIF	Normas internacionales de información financiera ( <i>IFRS-International Financial Reporting Standards</i> )
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico ( <i>OECD-Organisation for Economic Co-operation and Development</i> )
OMC	Organización Mundial del Comercio ( <i>WTO-World Trade Organisation</i> )
PO	Psicología ocupacional ( <i>OP-Occupational Psychology</i> )
POyCO	Psicología Ocupacional y Comportamiento Organizacional ( <i>OP &amp; OB-Occupational Psychology and Organizational Behaviour</i> )

PYME	Pequeña y mediana empresa ( <i>SME-Small and Medium-sized Enterprises</i> )
RR. HH.	Recursos Humanos ( <i>HR-Human Resource</i> )
TI	Tecnología de la Información ( <i>IT-Information Technology</i> )
TIC	Tecnologías de la Información y Comunicaciones ( <i>ICT- Information and Communication Technologies</i> )
VAB	Valor Agregado Bruto ( <i>GVA-Gross Value Added</i> )

## LISTADO DE ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS EN INGLÉS

APEC	<i>Asia Pacific Economic Cooperation</i> (Cooperación Económica Asia-Pacífico)
APM	<i>Association for Project Management</i> (Asociación de Gestión de Proyectos)
BAM	<i>British Academy of Management</i> (Academia Británica de Gestión)
BPR	<i>Business Process Re-engineering</i> (Rediseño de procedimientos de negocios)
BSI	<i>British Standards Institution</i> (Instituto de Estándares Británico)
CBA	<i>Cost-benefit Analysis</i> (Análisis coste-beneficio)
C/SCSC	<i>Cost/schedule control Systems Criteria</i> (Criterios para sistemas de control coste/jornada)
CDC	<i>Centers for Disease Control</i> (Centros de control de enfermedades del gobierno de EE. UU.)
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> (Director Ejecutivo/Presidente Ejecutivo)
CFO	<i>Chief Financial Officer</i> (Director Financiero)
CLV	<i>Customer Lifetime Value</i> (Valor de la relación con el cliente)
CPA	<i>Comprehensive Performance Assessment</i> (Valoración de la gestión de entes locales en el Reino Unido)
CPA	<i>Critical Path Analysis or Critical Path Method</i> (Método de ruta crítica)
CSF	<i>Critical Success Factor</i> (Factor crítico de éxito)
CSFs	<i>Critical Success Factors</i> (Factores críticos de éxito)
DEA	<i>Data Envelopment Analysis</i> (Análisis del entorno de datos)

DETR	<i>Department of Environment, Transport and the Regions</i> (Ministerio de Medio ambiente, Transporte y las regiones del Reino Unido)
DGEISR	<i>Department of Defense Global Emerging Infections Surveillance and Response System</i> (Sistema global de Vigilancia y respuesta contra enfermedades infecciosas emergentes del Departamento de Defensa del Gobierno de EE. UU., más conocido como GEIS)
EFQM	<i>European Foundation for Quality Management</i> (Fundación Europea para la Gestión de la Calidad)
EIS	<i>Executive Information System</i> (Sistema de información ejecutiva)
EPS	<i>Earnings per share</i> (Ganancia por acción)
ERP	<i>Enterprise resource Planning</i> (Planificación de recursos empresariales)
ESRC	<i>Economic and Social Research Council</i> (Consejo de Investigación Económica y Social del Reino Unido)
EVA®	<i>Economic Value Added</i> (Valor Económico Añadido)
EVM	<i>Earned Value Method</i> (Método de valor ganado)
FMI	<i>Financial Management Initiative</i> (Iniciativa financiera de gestión)
GAAP	<i>Generally Accepted Accounting Practice</i> (Principios de contabilidad generalmente aceptados en EE. UU.)
GSK	<i>GlaxoSmithKline</i>
IiP	<i>Investors in People</i>
INFORMS	<i>Operation Research and the Management Sciences Institute</i> (Instituto de Ciencias de la Gestión y la Investigación de operaciones)
IPPD	<i>Improving Programme and Project Delivery</i> (Mejora del resultado de programas y proyectos)
KPI	<i>Key Performance Indicator</i> (Indicador clave de rendimiento)
KPIs	<i>Key Performance Indicators</i> (Indicadores clave de rendimiento)
MBO	<i>Management by Objectives</i> (Gestión por objetivos)
MHN	<i>Markets, Hierarchies and Networks</i> (Mercados, jerarquías y redes)
MIS	<i>Management Information Systems</i> (Sistemas de información de gestión)
MPAF	<i>Major Projects Agreement Forum</i> (Foro de acuerdo de grandes proyectos del Reino Unido)

nAch	<i>Need To Achieve</i> (Necesidad de conseguir)
nAff	<i>Need For Affiliation</i> (Necesidad de afiliación)
NCVO	<i>National Council for Voluntary Organizations</i> (Consejo nacional de organizaciones de voluntariado del Reino Unido)
NHS	<i>National Health Service</i> (Servicio Nacional de Salud del Reino Unido)
nPow	<i>Need For Power</i> (Necesidad de poder)
NVQs	<i>National Vocational Qualifications</i> (Cualificación profesional nacional del Reino Unido)
OGC	<i>Office of Government and Commerce</i> (Oficina Comercial del Gobierno del Reino Unido)
OM	<i>Operations Management</i> (Gestión de operaciones)
OPSR	<i>Office of Public Services Reform</i> (Oficina para la reforma de los Servicios Públicos del Reino Unido)
OR	<i>Operational Research</i> (Investigación de operaciones o Investigación operativa)
PAR	<i>Programme Analysis Review</i> (Informe de análisis de programas)
PERT	<i>Programme Evaluation and Review Technique</i> (Técnica de evaluación e información de programas)
PI	<i>Performance Indicators</i> (Indicadores de Rendimiento)
PM	<i>Performance Management</i> (Gestión del rendimiento)
PMM	<i>Performance Measurement and Management</i> (Gestión y medida del rendimiento)
POW	<i>Production of Welfare</i> (Producción de bienestar)
PPBS	<i>Planning, Programming and Budgeting Systems</i> (Sistemas de planificación, programación y elaboración de presupuestos)
PRP	<i>Performance-Related Pay</i> (Remuneración ligada al rendimiento)
PSA	<i>Public Service Agreements</i> (Acuerdos del Sector Público en el Reino Unido)
PSPP	<i>Public Services Productivity Panel</i> (Panel de productividad de los Servicios Públicos)
ROI	<i>Return on Investment</i> (Rentabilidad de la inversión)
SARS	<i>Severe Acute Respiratory Syndrome</i> (Síndrome Respiratorio Agudo grave –SRAG– o neumonía atípica)

LISTADO DE ABREVIATURAS Y ACRÓNIMOS EN INGLÉS

SEMS	<i>Strategic Enterprise Management Systems</i> (Sistemas de gestión estratégica de empresa)
SMA	<i>Strategic Management Accounting</i> (Contabilidad de gestión estratégica)
TQM	<i>Total Quality Management</i> (Gestión total de calidad)
UK	<i>United Kingdom</i> (Reino Unido)
VCOs	<i>Voluntary Community Organizations</i> (Organizaciones comunitarias de voluntariado)
VCS	<i>Voluntary and Community Sector</i> (Sector comunitario y de voluntariado)

## PRÓLOGO

Este libro se basa en las actividades del Grupo de Especial Interés sobre gestión del rendimiento de la Academia Británica de Gestión, y en la serie de seminarios del Consejo de Investigación Social y Económica (ESRC<sup>1</sup>) denominados «Perspectivas sobre el rendimiento» que han provisto de una estructura y de impulso al libro.

La serie de seminarios fue diseñada para explorar la manera en que la gestión del rendimiento se investiga y se practica desde la perspectiva de un abanico de campos de estudio y áreas de disciplina. Entre los años 2004 y 2006 los seminarios se llevaron a cabo en la Escuela de Negocios de *The Open University*, la Escuela de Negocios de Warwick, la Escuela de Gestión de Cranfield, la Escuela de Negocios de Leeds University, Henley Management College y en la Universidad de East Anglia.

Nos gustaría agradecer especialmente a Mike Kennerly, Zoe Radnor, Liz Houldsworth, Jean Clarke, David Barnes, Vinh Chau y Barry Witcher por su apoyo tanto para planear como para poner en marcha estos seminarios, así como por su continuo entusiasmo por el proyecto. Todos los seminarios fueron hábilmente organizados administrativamente por Rebeca Davies y no hubieran tenido lugar de no ser por la financiación del Consejo de Investigación Social y Económica.

Entre las conferencias y las reuniones del Grupo de Especial Interés y la realización de este libro el monto del trabajo de secretaría fue para Carol Reeves. Carol organizó de manera callada y experta todo el papeleo, los originales y completó la bibliografía. Le estamos inmensamente agradecidos por su paciencia y entusiasmo sin los cuales el proyecto nunca podría haberse completado.

RICHARD THORPE  
JACKY HOLLOWAY

---

<sup>1</sup> *Economic and Social Research Council.*





## NOTAS SOBRE LOS COLABORADORES<sup>1</sup>

**Tim Ambler** es profesor (*Senior Fellow*) de la *London Business School*. Su principal investigación abarca capacidades de marketing dinámico, cómo trabaja la publicidad y la evaluación del rendimiento del marketing. En este momento también está investigando las revelaciones narrativas en los informes anuales de compañías, así como la regulación y liberalización por la Unión Europea y el Gobierno del Reino Unido. Entre sus libros están *Marketing and the bottom line* (2000, 2003), *Doing business in China* (2000, 2003), *The SILK road to International Marketing* (2000) y *Marketing from Advertising to Zen* (1996). Ha publicado en el *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Research*, *International Journal of Research in Marketing*, *Psychology & Marketing*, *Journal of Advertising Research* y el *International Journal of Advertising*. Es miembro de los consejos editoriales de las publicaciones *Journal of Marketing*, *International Journal of Advertising* y de *Psychology & Marketing* y del *Economics Committee of the Advertising Association*, también es miembro del *Institute of Chartered Accountants in England and Wales*, y anteriormente fue codirector ejecutivo de *International Distillers and Vintners* (IDV), ahora parte del grupo *Diageo Plc*. Durante sus distintos cargos en el área de marketing de IDV, tanto en el Reino Unido como internacionalmente, participó en los lanzamientos de *Bailey's*, *Malibu* y *Archers* y en el despliegue de *Smirnoff* a nivel mundial.

**David Barnes** es profesor (*Senior Lecturer*) en el *Royal Holloway College* de la Universidad de Londres. Ha ocupado plazas de profesor en *The Open University* y *Thames Valley University*. Antes de dedicarse a la vida académica trabajó durante quince años en la industria/empresa privada. Sus intereses de investigación incluyen la gestión estratégica de operaciones, la gestión del rendimiento y el comercio electrónico. Ha escrito extensamente sobre estas materias.

---

<sup>1</sup> N. de la T.: El escalafón académico de enseñanza superior en el Reino Unido y EE. UU. abarca un número de categorías que no tienen equivalencia directa en el sistema de enseñanza superior en España, por lo que se ha colocado entre paréntesis la denominación del puesto en el idioma original.

**Tony Bovaird** es catedrático (*Professor*) de Gestión y Políticas Públicas en el *Institute of Local Government Studies* (INLOGOV) de la Universidad de Birmingham. Trabajó como economista en el *Department of Environment* (Ministerio de Medio Ambiente) antes de entrar en la Universidad de Birmingham en 1972 y volvió a trabajar para INLOGOV después de breves estancias en las Escuelas de Negocios de Aston y Bristol. Bovaird es un autor prolífico y dedicado investigador en los campos de la gestión del rendimiento y el gobierno local, en la evaluación y control de programas públicos, en la gestión de organismos públicos, así como en el marketing y la gestión de la calidad de los servicios públicos. Es director del programa *Long-term Meta-evaluation of the Local Government Modernisation Agenda* (2002-2007), comisionado por la Oficina del Viceprimer Ministro (*The Office of the Deputy Prime Minister-ODPM*). Ha sido consejero especial en el Comité para el Medio Ambiente de la Cámara de los Comunes (*House of Commons Select Committee on the Environment*), consejero de la Comisión Europea, del Banco Mundial y de la OCDE y ha asesorado a muchos departamentos ministeriales, órganos de la administración regional y organismos gubernamentales, además de ONG nacionales e internacionales y otras instituciones artísticas y de medios de comunicación.

**Stan Brignall** comenzó su carrera en *Boots Co.*, empresa en la que trabajó durante diez años, los últimos de los cuales como jefe de Contabilidad de Producción. Fue nombrado profesor (*Lecturer*) de contabilidad y finanzas en la Escuela de Negocios de Warwick en 1979. En 1998 se unió a la Escuela de Negocios Aston como profesor (*Senior Lecturer*) del Departamento de Contabilidad de Gestión, y fue promovido a profesor titular (*Professor*) de Contabilidad en 2003. En 2004 fue nombrado profesor adjunto (*Adjunct Professor*) en la Escuela de Negocios de Copenhague. Es miembro de la junta de asesoramiento de la Asociación de Medida de la Gestión (*Performance Measurement Association*) y también es miembro de la junta de investigación del *Chartered Institute of Management Accounting*. Ha publicado trabajos de investigación sobre la planificación y toma de decisiones en las industrias del carbón y del acero del Reino Unido, contabilidad de inflación y política industrial. Últimamente su investigación se ha centrado en la medida de la gestión y coste de productos en los servicios, abarcando los aspectos teórico y empírico tanto en la empresa privada como en el sector público. Sus trabajos han visto la luz en todas las publicaciones de investigación de referencia de todos los organismos profesionales de contabilidad en el Reino Unido, así como en un amplio repertorio de otras publicaciones, lo que refleja su aproximación multidisciplinar a la investigación.

**David Bryde** es profesor (*Reader*) de Gestión de Operaciones en la Universidad John Moores de Liverpool, a la que se incorporó en 1991 después de desarrollar una carrera profesional en gestión de proyectos en la empresa *Mettier Management Systems* e ICI. Su línea de investigación se centra en la gestión del rendimiento en entornos de programas y proyectos. Bryde ha publicado ampliamente en periódicos y revistas de crítica dentro de su campo y en conferencias/simposios.

**Sue Burkinshaw** es coordinadora de prácticas académicas y formación del personal en la Universidad de Bolton. Su carrera académica universitaria se ha prolongado durante más de veinte años y ha sido profesora (*Fellow*) de Aprendizaje y Enseñanza Universitarios y profesora (*Senior Lecturer*) de Gestión de Recursos Humanos. También ha llevado a cabo trabajos de investigación en remuneración ligada al rendimiento para profesionales de la enseñanza en el sector de enseñanza superior.

**Jean S. Clarke** acaba de obtener el título de doctor en la Escuela de Negocios de la Universidad de Leeds en el Reino Unido. Su investigación y publicaciones se han centrado en la pequeña y mediana empresa y la iniciativa empresarial. Está particularmente interesada en los aspectos visuales del proceso de emprendimiento y las metodologías visuales en el campo más genérico de la gestión.

**Gail P. Clarkson** obtuvo su doctorado en la Escuela de Negocios de la Universidad de Leeds, donde trabaja en este momento como Investigadora del *Advance Institute of Management Research* (AIM) del Reino Unido. Su investigación se centra en los factores que se asocian, conforman y explican de mejor manera las relaciones de los empleados con la empresa y cómo estas afectan a la motivación, el rendimiento y el bienestar.

**Carmel de Nahlik** es profesora (*Senior Lecturer*) de la Escuela de Negocios de Coventry, Reino Unido. Anteriormente ocupó una serie de puestos, tanto de enseñanza como de otras áreas, en distintas universidades británicas y europeas y ha publicado artículos y ponencias. También ejerció como especialista en la resolución de problemas en el área de financiación de proyectos después de completar su MBA en la Escuela de Negocios de Manchester, trabajando primero como comercial y a continuación como asesora de inversiones, no solo en el Reino Unido, sino también en EE. UU., Australia y Oriente Medio. Ha sido consultora, *financier*<sup>2</sup> y negociadora de proyectos por todo el mundo incluyendo varios proyectos de relevancia política. Enseña estrategia y finanzas a estudiantes de MBA, programas financieros especializados a medida dentro de empresas y ha sido consultora de patrocinadores, bancos e industrias petrolíferas. Nahlik ha trabajado como directora de Inversiones en el Reino Unido para el *Bank of America* y otros grandes bancos internacionales, un banco de finanzas europeo y una importante compañía de seguros estadounidense. Hace poco ha finalizado su doctorado en Cranfield y sus intereses de investigación son la supervivencia de empresas y la asociación entre empresas. Es miembro de la *Royal Society of Arts* y ha pertenecido al Consejo del *Institute of Petroleum* y también es miembro de la *Association of Project Managers*.

**Anne Fearfull** tiene un doctorado del UMIST<sup>3</sup> y es profesora (*Lecturer*) de Gestión en la Escuela de Gestión de la Universidad de St. Andrews. Realiza sus

---

<sup>2</sup> *Financier* es una persona que controla grandes cantidades de dinero y decide a quién se le dona o se le presta.

<sup>3</sup> Instituto de Ciencia y Tecnología de la Universidad de Manchester (*University of Manchester Institute of Science and Technology*).

trabajos de investigación utilizando una metodología cualitativa cubriendo las áreas interrelacionadas de género, raza, origen étnico, estructura y agencia e identidad personal.

**Maria Goddard** es directora ayudante del Centro de Economía de la Salud de la Universidad de York. Lidera un equipo de investigación que produce una perspectiva económica en asuntos de políticas de salud. Sus intereses de investigación incluyen la gestión del rendimiento y la regulación de los servicios públicos, habiendo publicado extensamente sobre estos campos. Maria Goddard ha trabajado anteriormente como asesora económica en el *English Department of Health* (Ministerio de Salud inglés). Ha realizado trabajos para una serie de organizaciones tales como Dr. Foster, la *Healthcare Commission*, OMS (Organización Mundial de la Salud) y el Banco Mundial. Forma parte del consejo editorial de dos publicaciones sobre políticas e investigación internacional de salud.

**Jacky Holloway** es profesora (*Senior Lecturer*) en la Escuela de Negocios de *The Open University* y Directora del *Centre for Public Leadership and Social Enterprise*. Licenciada por la LSE (*London School of Economics*) y *The Open University*, ha pasado varios años trabajando para un gran sindicato y después para el NHS (National Health Services) como administradora antes de completar su doctorado en *The Open University Systems Group*. Su trabajo de investigación doctoral y sus trabajos posteriores se han centrado en el diseño e impacto de los sistemas de gestión del rendimiento organizacional. Ha publicado capítulos en varios libros y artículos en publicaciones periódicas especialmente sobre las áreas del rendimiento en los Servicios Públicos y la medida de acuerdo a niveles establecidos de calidad. Forma parte de los consejos editoriales de *International Journal of Productivity and Performance Management* y *Systems Research and Behavioral Science*. Fue coeditora de *Performance Measurement and Evaluation* (Sage Publications, 1995). Participa activamente en la *British Academy of Management (BAM)* y ha sido miembro de su Consejo Rector y fue miembro fundador del *Performance Management Special Interest Group* de la BAM.

**Elizabeth Houldsworth** es *Subject Area Leader* de Gestión de personas y rendimiento en el *Henley Management College*. Ha trabajado en consultoría de Recursos Humanos además de en enseñanza. Sus investigaciones con carácter individual incluyen aspectos de los RR. HH., particularmente la gestión del rendimiento, gestión de aprendizaje de adultos y también la aplicación de tecnología en el ámbito de los procesos de aprendizaje.

**Richard Kerley** es profesor (*Professor*) de Gestión y *Dean* de la *Faculty of Business and Arts* en el *Queen Margaret University College*. Anteriormente trabajó en la Universidad de Edimburgo y la Universidad de Strathclyde. Antes de dedicarse a la enseñanza trabajó en diferentes actividades que incluyeron cuatro consejos distintos y ocupó durante ocho años una concejalía en la ciudad de Edimburgo. Ha investigado, asesorado y publicado en lo referido a

distintos aspectos de la gestión de gobierno local y de los Servicios Públicos. En el año 2000 dirigió el «*Working Party on Renewing Local Democracy*», un informe que condujo al establecimiento de salarios para los concejales en Escocia y a la introducción en 2007 del *Single Transferable Vote*<sup>4</sup> para la elección de los ediles.

**Fiona Lettice** se incorporó a la Universidad de East Anglia en el año 2005, después de haber ejercido como profesora (*Senior Lecturer*) en la Universidad de Cranfield y como directora de Gestión de Proyectos en Centrica. Sus investigaciones se han dirigido al desarrollo de nuevos productos, gestión de la innovación y gestión del rendimiento. Lettice tiene más de cincuenta artículos y ponencias evaluados por sus colegas, de los cuales tres han sido premiados.

**Stephen Little** es director del *Centre for Innovation, Knowledge and Enterprise* (Centro para la innovación, el conocimiento y el emprendimiento) en la Escuela de Negocios de *The Open University* y codirector del *Centre for Innovation, Knowledge and Development* (<[www.open.ac.uk/ikd](http://www.open.ac.uk/ikd)>). Asimismo es presidente de Asia Pacific Technology Network (<[www.aptn.org](http://www.aptn.org)>). Con anterioridad ha trabajado en la Universidad Metropolitana de Manchester y las Universidades de Griffith y Wollongong en Australia. Ha sido coeditor de varios libros y publicaciones periódicas sobre la influencia de las economías asiáticas en el siglo veintiuno, el desarrollo urbano inteligente y la metagobernanza. Su libro *Design and Determination*, que examina el papel de las tecnologías de la información en la compensación de las desigualdades regionales en el proceso de desarrollo, fue publicado el año 2004.

**Bernard Marr** goza del reconocimiento como uno de los expertos más importantes en la gestión estratégica del rendimiento. Es presidente ejecutivo y director de Investigación del *Advance Performance Institute* del Reino Unido. Antes de comenzar su carrera académica en el Judge Institute of Management Studies de la Universidad de Cambridge trabajó en consultoría, comercio de productos manufacturados y comercio internacional, habiendo ejercido la enseñanza también en la Escuela de Gestión de la Universidad de Cranfield. Ha producido y contribuido en más de cien libros, informes y artículos que incluyen: «Strategic Performance Management: Leveraging and Measuring your Intangible Value Drivers», «Perspectives on Intellectual Capital: Managing, Measuring and Reporting Intangibles» y «Weighing the Options: BSC Software and Automating your Scorecard».

**S. Andrew Morton** es profesor (*Senior Lecturer*) en Gestión de Recursos Humanos en la Universidad de Londres South Bank y director asociado de curso del programa del Master en Administración Pública que imparte esta universidad, habiendo trabajado con anterioridad como director de programa de GRH

---

<sup>4</sup> N. de la T.: *Single Transferable Vote* es un sistema electoral basado en la representación proporcional y la preferencia de voto, que va transfiriendo los votos emitidos a los siguientes candidatos por orden de preferencia a medida que van resultando elegidos o eliminados.

en la Escuela de Negocios de Bromley. Durante los 17 años anteriores a su carrera académica trabajó en voluntariado en los sectores de gestión, educación pública, comunicaciones y personal. Es uno de los autores del Programa de aprendizaje flexible del *Chartered Institute of Personnel and Development*, y está especializado en la remuneración y la recompensa, a la vez que mantiene su interés en la investigación en el uso de la TI en la formación profesional.

**David Otley** es profesor de Contabilidad y Gestión y *Associated Dean* de la Escuela de Gestión de la Universidad de Lancaster. Ha dirigido investigaciones sobre los aspectos de conducta de la contabilidad y los sistemas de control presupuestario durante tres décadas, publicando sus trabajos en los más importantes periódicos internacionales. En la actualidad está desarrollando aproximaciones teóricas para el estudio del diseño y uso de sistemas de gestión del rendimiento en la práctica.

**Zoe Radnor** es profesora (*Senior Lecturer*) en Gestión de Operaciones en la Escuela de Negocios de Warwick. Ha realizado su investigación y sus publicaciones en las áreas de la gestión y la medida del rendimiento, la mejora y la innovación tanto en el sector privado como en el público. Es directora de un proyecto de investigación de 3 años de duración para evaluar el *Beacon Council Scheme*, y fue también encargada de un proyecto de investigación para el Gobierno de Escocia que evaluó cómo funcionan las técnicas «lean» y su aplicación en el sector público. En el año 2005 fue galardonada con el premio de la Universidad de Warwick a la excelencia académica. Es miembro del consejo de BAM y coeditora de la publicación *International Journal of Productivity and Performance Management*.

**Peter C. Smith** es director de Centro de Economía de la Salud de la Universidad de York. Su investigación se ha dirigido a la financiación, la eficiencia y la gestión del rendimiento en los servicios públicos, temas sobre los que ha publicado profusamente. Ha asesorado a numerosos departamentos ministeriales y es miembro de la Junta de la *Audit Commission*. El profesor Smith ha actuado como consultor de muchas agencias y organismos internacionales, incluyendo la OCDE, el Fondo Monetario Internacional (FMI), la OMS y el Banco Mundial.

**Richard Thorpe** es profesor (*Professor*) de Desarrollo de la Gestión y director del Instituto Keyworth de la Escuela de Negocios de la Universidad de Leeds. Después de pasar varios años dedicado a la empresa, que culminaron en la dirección de una pequeña empresa manufacturera en las Tierras Altas de Escocia, Thorpe se incorporó al Centro de Remuneración y Recompensa de la Universidad de Strathclyde. Ha sido en este puesto donde nació su interés por la manera en que la remuneración afecta al rendimiento. Thorpe ha publicado acerca de las áreas de remuneración y recompensa, desarrollo organizacional y del rendimiento y sobre métodos de investigación. Ha trabajado para la Junta de Formación y Desarrollo del ESRC y, en la actualidad, es presidente de la *British Academy for Management* y fue miembro fundador del *Performance Management Special Interest Group* de la BAM.

**Martin Wickes** es director de Proyectos del Barclays Bank y, en este momento, se encuentra trabajando en un proyecto para poner en marcha una aproximación estándar a la gestión de proyectos a lo largo de los mercados emergentes del Banco en África, Oriente Medio e India. Wickes tiene experiencia en trabajos de consultoría en el sector público y en los sectores de finanzas y telecomunicaciones en lo relacionado con la gestión de proyectos y programas y está en posesión de un doctorado por la Universidad de Cranfield, cuya tesis versó sobre la gestión de carteras de proyectos.





**PARTE I**

**UNA APROXIMACIÓN MULTIDISCIPLINAR  
A LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO**



# CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN Y PANORÁMICA GENERAL

*Jacky Holloway y Richard Thorpe*

### OBJETIVOS DEL LIBRO

El objetivo general de este libro es ensamblar una serie de informes sobre cómo las disciplinas clave de la gestión definen y entienden qué es la gestión del rendimiento. Nuestro propósito es fortalecer el desarrollo de la teoría y mediante nuestro esfuerzo colectivo hacer una contribución a la práctica de la gestión.

El objeto de tal publicación está admirablemente resumido por Smith y Goddard, y aparece en el capítulo 9:

La literatura sobre gestión del rendimiento es ecléctica, difusa y confusa. La definitiva «teoría general» sobre la gestión del rendimiento se nos escapa y parece poco probable que llegue a aparecer. Aun así se han realizado importantes contribuciones en los campos de la estrategia, comportamiento organizacional, gestión de operaciones, economía industrial y contabilidad.

(2002, p. 253)

De la gran cantidad de capítulos basados en diversas disciplinas y dominios que aquí presentamos (y aún se podían haber incluido más) se hace patente que la «gestión del rendimiento» es un fenómeno que «pertenece» de forma colectiva a la comunidad de investigación de la gestión en general. Antes de iniciar el proyecto de producir este libro, muchos autores reclamaron de manera desproporcionada para sus respectivas disciplinas el crédito de nuestra concepción de la naturaleza y efectos de la gestión del rendimiento. Creemos que tales reclamaciones fueron, cuanto menos, de poca ayuda, y en el peor de los casos, altamente destructivas. El producto final ha reforzado esta creencia, por cuanto lo que se ha revelado son teorías, modelos y herramientas compartidas, así como perspectivas multidisciplinarias que sirven juntas para solucionar los problemas de organización. El proyecto ha producido informes sobre la evolución de la gestión del rendimiento en el ámbito de disciplinas que muestran una plé-

tora de raíces en común que, a menudo, tienen su origen en otras disciplinas de las ciencias sociales que datan de hace décadas.

Las contribuciones a este libro revelan, asimismo, la gran cantidad de métodos de investigación utilizados, con el potencial de obtener un mayor beneficio del conocimiento de los desarrollos llevados a cabo en otros ámbitos del amplísimo campo de las ciencias sociales. Aparte de un limitado número de teóricos, en el previsible futuro la mayor parte de la investigación sobre la gestión se juzgará en relación con expectativas concretas, por ejemplo, «relevancia para comunidades de usuarios», además de medirse por los más altos niveles de rigor académico. Lo que este libro demuestra es el potencial para todas las disciplinas de beneficiarse de un conocimiento de «lo que está sucediendo al otro lado de la valla» y, para nosotros, el compartir teorías útiles y buenas prácticas metodológicas con nuestros «vecinos», para el enriquecimiento colectivo de los estudios de gestión en general y la evolución de una ciencia social en particular.

Mucha de la literatura popular que tiene como objetivo a los profesionales en activo (generales o especialistas, veteranos y nuevos) es regulatoria y prescriptiva. A menudo se hace difícil en la investigación del rendimiento el evitar exagerar esta tendencia, ya que muchos académicos están realmente interesados en identificar aquello que funciona y por qué, y existe una presión para trasladar hallazgos no definitivos en recomendaciones para la práctica, lo que produce un debilitamiento de las explicaciones causales, y las críticas lógicas y éticas, que quizá deberían formar parte de una discusión asociada, se reducen a notas al pie de página o a documentos que solo verán la luz en publicaciones de segundo orden. Aunque la mayoría de los autores son realistas en lo que se refiere al hecho de que hay una necesidad de gestión del rendimiento dentro de las organizaciones por razones de índole práctica, la mayoría de nosotros nos damos cuenta de que, en ocasiones, tenemos la obligación de dar un paso atrás y pararnos a reflexionar en las implicaciones más profundas que nuestro trabajo nos sugiere. Es, por tanto, un objetivo más lejano de este libro facilitar a los autores la posibilidad de expresar dudas y preocupaciones sobre cualquiera de los posibles efectos disfuncionales y ocuparse en entender a un grupo más amplio de interesados. Además, reunir contribuciones de un abanico tan amplio de disciplinas puede llevar a compartir una agenda con vistas a solucionar muchas de esas preocupaciones de manera más efectiva.

## ÁMBITO DEL LIBRO

Como se puede ir deduciendo este libro abarca un territorio muy amplio. No contentos con la búsqueda de análisis de la gestión del rendimiento aplicada desde el nivel micro al macroeconómico, o del operacional al estratégico, se han alentado las posturas desde todo el espectro de las tradiciones de investigación, desde la perspectiva positivista a la interpretativa, con influencias teóricas que varían desde las deterministas hasta las altamente circunstanciales. El nivel

de eclecticismo (o fragmentación) varía según las disciplinas, al menos desde la perspectiva de los autores, que reflexionan sobre los más modernos conocimientos de la gestión del rendimiento en sus respectivos campos.

Además de identificar los valores predominantes y las visiones globales (en lo que se pueden discernir), varios autores han indicado cómo se adquiere en su campo el conocimiento del rendimiento y de su gestión. Problemas de espacio han impedido una explicación más detallada de los métodos de investigación, si bien se han incluido muchas referencias tanto a literatura explicativa como empírica.

Los autores incluidos ofrecen ejemplos de investigación empírica, al igual que de otras fuentes, para ilustrar las diferentes aproximaciones a la práctica de la gestión del rendimiento y a la gestión en general que se utilizan extensamente hoy en día. Incluso «nuevas» disciplinas académicas y funciones de gestión tienen su historia y, en muchos capítulos se incluyen descripciones de la evolución de la teoría, en la que el cuerpo de la investigación y sus opiniones se basan, y se trata de situar su origen.

La relación entre la investigación y la práctica profesional se ve mediatizada por la labor de consultoría, y es una de las zonas de mayor diversidad que encontramos entre las disciplinas, tal y como revelan los capítulos de la Segunda Parte. Lo que nos sorprendió, y puede que también sorprenda a nuestros lectores, es la cantidad de terreno en común que comparten todas las disciplinas, no ya por el uso de herramientas de gestión del rendimiento que integran diferentes perspectivas, sino también en relación con las influencias teóricas y puntos de inflexión históricos y por las respuestas a la presión ambiental que revelan. La comprensión de este hecho redondea la imagen completa que intentamos sintetizar y conceptualizar en la Tercera Parte. Ensamblar tal diversidad de versiones de la práctica, de la investigación y de la teoría en un solo volumen (que se han complementado con amplias discusiones a través de una serie de seminarios sobre «Perspectivas de gestión» auspiciados por el ESRC) ha proporcionado una oportunidad de identificar prioridades para una investigación multidisciplinar y un análisis crítico. Nos sugiere asimismo algunas nuevas vertientes para la formación en gestión y el desarrollo organizacional que se desvelan en los dos últimos capítulos.

El objetivo de compilar un libro que tiene carácter autoritario y pretende ser accesible a la vez implica inevitablemente que los capítulos varíen sobremedida en su estilo y en su amplitud de tratamiento así, varias contribuciones que fueron publicadas previamente en relativamente especializadas publicaciones, libros o revistas, resultaron escogidas porque nos parecía que se adecuaban de forma ideal, como vehículo para la audiencia a la que nos dirigíamos, para explicar las materias de la gestión del rendimiento y la innovación así como los sistemas y procesos específicos de cada disciplina. La mayoría de los capítulos reflejan los orígenes tanto británicos como estadounidenses de sus autores, ya que introducir una visión más amplia que abarcara las tradiciones y nuevas

tendencias del resto de Europa y del área Asia-Pacífico hubiera precisado de la inclusión de gran cantidad de información adicional sobre los respectivos contextos históricos y teóricos. Otra tendencia de muchos de los autores ha sido la de concentrarse en la práctica comercial, debido, principalmente, a la falta de espacio, si bien se han incluido varios capítulos que se centran en sectores económicos significativos fuera de la corriente mayoritaria, como son las pymes, el sector público y las organizaciones de voluntariado, y que sirven para probar la solidez de la teoría y la práctica de la gestión del rendimiento. Tal y como hemos indicado, se habría necesitado un libro más largo para hacer justicia a la diversidad de la práctica que emerge rápidamente y que está ejerciendo influencia más allá de las medianas y grandes empresas en las que se sigue centrando la gran mayoría de la literatura sobre gestión.

Por otro lado, como editores hemos conservado deliberadamente un cierto grado de «duplicidad», particularmente en lo que se refiere al papel que desempeñan los modelos y las influencias teóricas, no solo porque puede resultar engañoso implicar que únicamente una o dos disciplinas deban reclamar para sí estas observaciones, sino, y más importante, porque revela un terreno común que pudiera no haber sido reconocido previamente si todo contenido coincidente se hubiera eliminado. Sirve igualmente para indicar la agenda de investigación multidisciplinar y genera expectativas para una futura práctica de la gestión del rendimiento efectiva e inclusiva.

Lo que viene a continuación es una introducción a los principales temas que se tratan en cada capítulo.

## SUMARIO DE SECCIONES Y CAPÍTULOS

Lo que resta de esta sección proporciona los cimientos contextuales de las relativamente limitadas perspectivas presentadas en la Parte II. En el capítulo 2 Richard Thorpe y Tony Beasley sitúan el territorio de la investigación del rendimiento dentro del continente de la investigación de gestión, y del mundo de las ciencias sociales más en general. El documento en el que está basado este capítulo se escribió originariamente como una contribución a un debate que se estaba produciendo dentro de la BAM sobre la naturaleza, organización social y el impacto de la producción de conocimiento mediante la investigación de la gestión. La «gestión del rendimiento» se autoevidencia como altamente relevante para la práctica de la gestión, y los autores exploran las implicaciones de las preferencias normativas y objetivistas, así como de las tendencias críticas y teóricas a medio desarrollar que continúan dominando la investigación de la gestión del rendimiento.

El capítulo 3 también se basa en una contribución ya existente, proveniente, en este caso, de un libro que revisa las teorías, materias y contribuciones que aporta a la gestión del rendimiento el campo «hermano» del control de la

gestión. Aunque su autor, David Otley, proviene del área de la contabilidad, en esta ocasión sus preocupaciones se centran en cómo las medidas financieras y no financieras de la gestión se aplican para gestionar el rendimiento. Introduce un marco para analizar cómo las organizaciones buscan la manera de gestionar su rendimiento, incorporando factores críticos de éxito, objetivos de rendimiento, incentivos y recompensas y requisitos de información, para, a continuación, explorar la relación entre la gestión del rendimiento y la gestión estratégica, y considerar en detalle el papel del modelo de gestión del rendimiento más frecuentemente mencionado por autores posteriores, el Cuadro de Mando Integrado.

Otley, Thorpe y Beasley reconocen que hay tendencias normativas dentro de la gestión del rendimiento, a las que se dirige el último capítulo de esta sección particularmente, mediante la identificación de las contribuciones más relevantes dentro de una variedad de teorías organizacionales. En el capítulo 4 Carmel de Nahlik identifica una serie de tensiones que rodean a los sistemas de gestión del rendimiento, por ejemplo, entre sus propósitos oficiales y cómo se aparecen a los interesados, o entre los resultados previstos y los imprevistos, o entre explicaciones que compiten entre sí de éxito comparativo estratégico, o de las que se generan por la complejidad de operar entre fronteras dentro y entre organizaciones. Las «corrientes y controversias» identificadas en el capítulo 4 proponen preguntas para las asunciones inherentes al concepto de cada disciplina sobre la gestión del rendimiento, y que se retomarán en la última sección.

Volviendo a la Segunda Parte del libro, el lector encontrará que la mayoría de los capítulos están escritos desde perspectivas de disciplinas «convencionales» dentro del amplísimo campo de la gestión, y mientras algunas se presentan de forma organizada en relación con las funciones de gestión (gestión de operaciones, marketing, etc.), otras se reconocen más claramente en departamentos universitarios y grupos académicos (gestión de la información y economía política, por ejemplo). Todas las disciplinas se encuadran dentro de los límites de las ciencias sociales en lo que se refiere a investigar arquetipos, y ninguna es exclusiva en lo referido a los tipos de organización que estudian. Por lo que respecta al orden en que aparecen, hemos intentado reflejar los niveles de prevalencia de acuerdo a sus objetos de estudio en la medida en que eran fáciles de establecer, desde la micro a la macro pasando por la intraorganizacional, o de interorganizacional a lo más amplio. No obstante, al realizar la clasificación de este modo no se pretende implicar la existencia de una jerarquía de contribuciones científicas o «bloques de construcción».

Los últimos tres capítulos de la Segunda Parte están definidos en función de la variedad de dominios que investigan (pequeñas empresas, los sectores público y de voluntariado) y al hacerlo de esta manera se proporcionan ejemplos del modo en que las aproximaciones disciplinarias se pueden sintetizar, a la vez que ilustrar la necesidad de incorporar teorías y métodos de investigación de otras ciencias sociales tales como el análisis de políticas. Reconocemos que

podría haber habido más capítulos basados en dominios si el espacio lo hubiera permitido, pero se han escogido ejemplos de aquellos que consideramos más significativos. Además de su papel en ilustrar el análisis multidisciplinario y los factores de contingencia en la gestión del rendimiento, estos tres capítulos reflejan la formación de nuevos campos de estudio de la gestión, tal y como se evidencia por la aparición de departamentos universitarios y sus correspondientes programas de investigación, titulaciones de máster y organizaciones de consultoría especializada. La tendencia de muchos de los capítulos basados en disciplinas de sacar sus conclusiones y teorías derivadas de las organizaciones más grandes con ánimo de lucro también ha sido ya reseñada, y así los tres últimos capítulos de la Segunda Parte dan idea de los retos y limitaciones de aplicar, adaptar y mejorar herramientas y teorías cuyo origen está en un entorno organizacional diferente.

Volviendo al primer capítulo basado en una disciplina, el capítulo 5, Anne Fearfull y Gail Clarkson introducen la gestión del rendimiento desde la perspectiva de la psicología ocupacional y del comportamiento organizacional (PO y CO), perfilando como estas dos profundamente interconectadas disciplinas buscan examinar y explicar las importantes relaciones entre los comportamientos individuales, las prácticas de gestión y los resultados organizacionales. Igualmente, se evalúa de forma crítica la aplicación de teorías muy influyentes sobre los efectos de la motivación humana y las diferencias individuales sobre la gestión del trabajo por especialistas en PO y CO.

La disciplina de gestión más directamente relacionada con PO y CO es la Gestión de Recursos Humanos (GRH), de la que trata el capítulo 6. Aquí Liz Houldsworth y Sue Burkinshaw describen la evolución de la GRH como profesión, y la interrelación entre teoría y práctica. Nos muestran cómo distintas filosofías sobre el propósito de las relaciones de empleo se utilizan en la gestión del rendimiento del empleado.

Mientras que los principales beneficiarios de una GRH efectiva son aún considerados en general los empleadores individuales y/o sus empleados, David Barnes y Zoe Radnor opinan que su disciplina, la gestión de operaciones, viene a representar la fuerza motriz de la productividad de las economías nacionales. Operaciones deficientemente gestionadas se citan frecuentemente como las causas de males económicos mayores, y Barnes y Radnor señalan cómo la ampliación de la perspectiva durante el siglo xx continúa siendo acompañada por una creciente complejidad de los modelos de medida de la gestión del rendimiento y de los sistemas de gestión del rendimiento.

El capítulo 7 también demuestra que una combinación de influencias políticas y de investigación ha permitido al sector servicios, y esto incluye el sector público, adoptar hoy en día herramientas y técnicas que fueron originariamente concebidas para la producción manufacturera, de una manera que hubiera resultado inimaginable para gestores de operaciones antes de la década de los 80.



Una ampliación de miras semejante ha tenido lugar en los dominios en los que se puede encontrar la gestión de proyectos, tal y como exponen David Bryde, Fiona Lettice y Martin Wickes en el capítulo 8. Los autores se centran en lo que, de manera discutible, se puede decir que es uno de los más importantes, y a menudo menos claramente definidos, componentes de la gestión del rendimiento: las discrepantes dimensiones de la gestión que valoran los inversores de proyectos. Integran un conjunto diverso de hallazgos empíricos de investigación para mostrar cómo la gestión de proyectos solo puede ser enteramente comprendida cuando los proyectos se colocan en sus contextos estratégicos y se evalúan sistemáticamente tanto con criterios cualitativos como cuantitativos.

Aunque el capítulo 9, «Gestión del Rendimiento e Investigación de operaciones: ¿una unión ideal?» fue escrito para un número especial del *Journal of the Operational Research Society* sobre la gestión del rendimiento, el caso expuesto por Peter Smith y Maria Goddard es absolutamente compatible con el tema de este libro. Como en el capítulo anterior, se demuestra la importancia crítica de diseñar sistemas totales de gestión del rendimiento que unan formulación estratégica, herramientas de gestión de rendimiento e información, así como realimentación secundaria. La preferencia dada a las respuestas de comportamiento individual y organizacional, incluyendo la clase de efectos indeseados que dan a la gestión del rendimiento mala reputación, puede sorprender a aquellos que solo asocian la investigación de operaciones (OR) con los modelos de programación y análisis estadístico. Este capítulo ilustra tanto el amplio espectro que abarca OR, como el poder adicional que está adquiriendo mediante conexiones con la contabilidad, gestión estratégica, GRH y otras disciplinas recogidas en este libro.

Mientras que Smith y Goddard probablemente no van a irritar a otros miembros de la comunidad de OR por presentar la contribución de esta disciplina al «movimiento de gestión del rendimiento» en una publicación sobre OR, en otras disciplinas esta clase de argumentación podría ser acogida con más escepticismo. El capítulo 10 está basado en un efectivo resumen de la segunda edición de *Marketing and the Bottom Line* de Tim Ambler, un libro que proporciona una guía crítica para especialistas en marketing para convertirlo en un concepto totalmente contabilizable. El capítulo captura la esencia de los mensajes clave del libro de Ambler, que incorpora un marco de evaluación, además de numerosos ejemplos y recomendaciones para la gestión. Muchos profesionales del marketing parecen no darse cuenta del impacto que su trabajo tiene en el rendimiento total de la organización, y la literatura que ofrece una perspectiva a la gestión del rendimiento desde el marketing es aún escasa. El libro de Ambler es una llamada de atención a la profesión, y el extracto del capítulo 10 ilustra vivamente el, a menudo, infravalorado potencial de contribución desde el marketing cuando se conjuga con otras disciplinas.

El papel crítico que juega la información en la gestión del rendimiento es un tema recurrente en este libro, y en el capítulo 11 recibe toda la atención. Cen-

trándose en el ámbito cambiante de la cadena de valor de producción en la economía global, Steve Little resalta el impacto de Internet al permitir que el rendimiento de la organización se exponga al escrutinio de un cada vez más amplio número de intereses de las personas involucradas. Utilizando una serie de supuestos para ilustrar los beneficios económicos, sociales y políticos, así como los riesgos de la gestión de la información cuando se extiende a lugares y por personas que se encuentran más allá del control de las organizaciones e industrias que están siendo escrutadas.

En el capítulo 12 Stan Brignall presenta una perspectiva contable y financiera de la gestión del rendimiento. Las medidas de gestión financiera se dan por sentadas como pilares básicos y neutrales del control de la gestión y de la contabilidad, que son transparentes y altamente regulados. Sin embargo, el Sr. Brignall introduce varias críticas en lo referido a las relaciones entre los sistemas de medida de la gestión (especialmente a nivel de división) y las estructuras organizacionales, las estrategias y los interesados, de manera que explora el potencial que se ofrece mediante la integración de información contable y financiera en los sistemas multidimensionales de gestión del rendimiento.

Mientras que el capítulo 12 alerta de las complejidades de contabilizar activos tangibles y responsabilidades como parte de la evaluación del rendimiento de la organización que aún persisten después de décadas de experiencia, en el capítulo 13 Bernard Marr resalta los retos que aparecen como resultado de la búsqueda de maneras de valorar activos intangibles. Mientras que los recursos intangibles juegan una parte importante en determinar las capacidades y competencias de las organizaciones, Marr discute que el conocerlas y gestionarlas debe ir más allá de «cuantificar lo incuantificable». Aproximaciones innovadoras al cálculo son vitales para el aprendizaje de la organización y para mejorar la toma de decisiones estratégicas.

Por último, pero no menos importante, es la manera más adecuada de presentar el capítulo 14, «Perspectivas de economía política». Es esta última perspectiva de carácter disciplinar Tony Bovaird toma un hilo que disimuladamente se entrelaza en el tejido de este libro: los efectos del entorno económico sobre la gestión del rendimiento a todos los niveles, desde la empresa o servicio público hasta el individual. Bovaird se centra en cómo las diferentes escuelas de pensamiento económico buscan definir objetivos apropiados, especialmente para los servicios públicos, y las implicaciones para los legisladores, gestores y otros actores en lo concerniente a sistemas lógicamente relevantes para la medida de la gestión. Igualmente se examinan consideraciones técnicas, políticas, de comportamiento y factores sociales y se hace patente que un «buen» sistema de medida de la gestión, a los ojos de un economista político, es tan dependiente de asunciones basadas en el valor como se ha comprobado en otras disciplinas más «blandas».

Tres dominios en los que la perspectiva económica y otras precedentes pueden ser probadas recibirán atención en los restantes capítulos de la Segun-

da Parte, empezando por la exploración que realizan Richard Thorpe y Jean Clarke en el capítulo 15 de lo que rendimiento significa para las pymes. Esto demuestra ostensiblemente el punto de vista de Bovaird sobre la necesidad de averiguar primero para lo que existe la organización antes de desarrollar aproximaciones a medir y gestionar su rendimiento. Las pymes no son solo embriones de empresas más grandes, y los emprendedores propietarios/gestores no sueñan todos en convertirse en magnates. Al mismo tiempo, Thorpe y Clarke mantienen que las pymes siguen siendo críticas con respecto a la competitividad de las economías modernas, y aquellos que pretendan aconsejarles deberán evitar posturas paternalistas, ya que lo que necesitan son estrategias claras al igual que un control efectivo de las operaciones. El capítulo concluye, basándose en las conclusiones extraídas de un reciente programa de *action learning*<sup>1</sup>, con una evaluación de los beneficios potenciales para las pymes del uso de tres herramientas multidimensionales de gestión del rendimiento: el Modelo de Excelencia de la EFQM, el Cuadro de Mando Integrado y la técnica del Valor Agregado Bruto (VAB). Por otro lado, es de vital importancia reconocer la heterogeneidad del sector de las pymes cuando académicos, consultores y políticos buscan apoyar a sus gestores en la mejora del rendimiento de sus empresas.

El foco del capítulo 16 vuelve al sector público, tanto en EE. UU. como en Australia y el Reino Unido, al examinar Richard Kerley las contribuciones de las teorías de gestión y de economía a la comprensión de los intentos en las últimas décadas de planificar y gestionar el uso de los recursos públicos al servicio de los ciudadanos. Una selección de iniciativas políticas ilustran los dilemas con que se enfrentan los gestores del sector público al intentar equilibrar las demandas de los interesados y buscar información de la gestión que sea verdaderamente útil para mejorar el servicio, y no solo meramente fácil de obtener.

Por si la vida no fuera suficientemente complicada, en el capítulo 17 Andrew Morton redondea la Segunda Parte al examinar la gestión del rendimiento en relación con el sector del voluntariado. Incluso definir el concepto de sector de voluntariado resulta debatible, aunque las demandas de que se trata de un sector con características propias han sido exageradas. Así como los complejos intereses de los voluntarios, gestores, benefactores y beneficiarios contribuyen a crear una imagen propia, los gobiernos tienden cada vez más a considerar el sector de voluntariado como otro proveedor de servicios en la cadena y el potencial para adaptar la gestión del rendimiento estándar es considerable. Morton utiliza el marco que introducen Thorpe y Beasley en el capítulo 2 para clasificar la investigación sobre la gestión del rendimiento actual y la potencial en el sector y considera alguna de las tensiones clave que subyacen en la agenda de investigación, así como asuntos no resueltos para los gestores.

---

<sup>1</sup> *Action learning* es un método de enseñanza en el que el participante estudia sus propias acciones y su experiencia para mejorar el rendimiento.

Para completar el libro, dos capítulos de la Tercera Parte señalan puntos de comparación y contraste desde las imágenes creadas por nuestros especialistas en cada disciplina y nuestros contribuidores especializados en sectores. Nosotros (Thorpe y Holloway) reflexionamos sobre el relativamente reducido número de teorías de las ciencias sociales que han conformado este campo hasta ahora, lo que revela el enorme campo libre existente para probar teorías y su adaptación, además de para la innovación. Comentamos sobre las aproximaciones de investigación más frecuentemente utilizadas y consideramos las oportunidades de utilización de un más amplio abanico de métodos y estudios mixtos.

Después de haber ensamblado una multitud de puntos de vista de cada disciplina, articulados empíricamente sobre los puntos fuertes y las limitaciones de algunas de las más ampliamente utilizadas herramientas de gestión del rendimiento, sintetizamos, además, algunas recomendaciones para la práctica de la gestión del rendimiento y, finalmente, reconocer las implicaciones para los formadores de gestores que trabajan en un campo en constante y rápida evolución, y sugerir prioridades para una agenda de investigación multidisciplinaria que refleje los intereses de los actores clave.

## CAPÍTULO 2

### LAS CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO. IMPLICACIONES Y RETOS

*Richard Thorpe y Tony Beasley*

#### INTRODUCCIÓN

Existe ahora un creciente interés interdisciplinar en el rendimiento de las organizaciones en todas sus manifestaciones (Neely y Waggoner, 1998). Hasta el momento este interés se había alimentado de la considerable atención que había recibido por parte de los encargados de la gestión, pero recientemente se ha desarrollado un nuevo foco de atención en las contribuciones académicas que se puedan realizar a esta materia. [...] La noción de rendimiento se ha venido utilizando más frecuentemente como un tema de integración en los programas de posgrado para reflejar la «relevancia del mundo real» y como manera de integrar y equilibrar de forma práctica técnicas útiles (como se utilizan por los encargados de la gestión y consultores) con construcciones teóricas. Esto ha desplazado el centro de atención del estudio desde la simple práctica más hacia la teoría. Vemos que este cambio en el énfasis es inevitable ya que los académicos necesitarán asumir una postura que les permita entender y explorar las bases teóricas y empíricas en las que descansan la mayoría de los principios en los que la noción de rendimiento se basa: las ideas mismas, cómo se originaron, cómo pueden evolucionar y cómo se pueden cambiar. Este capítulo intenta situar el estudio del rendimiento mediante la utilización de las mismas construcciones que han utilizado los investigadores que han intentado clasificar la gestión. Establecidos los resultados de este ejercicio procedemos a especular sobre la manera en que pueden cambiar las formas de estudio del rendimiento a medida que se incrementa el interés.

#### INVESTIGACIÓN SOBRE GESTIÓN: EL DOBLE OBSTÁCULO

El debate sobre si la gestión puede ser llamada una disciplina aplicada se ha prolongado durante mucho tiempo. Como Bain (*Economic and Social Research Council*, 1994) señaló, la idea de una disciplina que parte únicamente para pro-

ducir resultados prescriptivos no se ajusta fácilmente a una agenda de investigación en la que la curiosidad y el descubrimiento son importantes. Una preocupación aún mayor sería el daño producido por una identificación demasiado profunda enfocada en quienes son «los clientes de la investigación de gestión» que pueda inintencionadamente fomentar la producción de certezas espurias/engañosas (ESRC, 1994, p. 2). Sin embargo, sin alguna noción de los usuarios finales, los académicos pueden sentirse tentados de realizar investigaciones de importancia marginal para la gestión.

No obstante, pocos estarían en desacuerdo en que tiene que haber nexos muy cercanos entre la teoría y la práctica, y una demostración de ese nexo en alguna etapa del proceso de investigación yace en el corazón de cómo la gestión puede ser concebida mientras mantiene su relevancia. Incluso así los investigadores de la gestión no siempre han asumido la relación y las diferentes subdisciplinas que conforman la gestión han puesto diferentes grados de énfasis a este respecto. Este [capítulo] busca examinar la evolución de la investigación de la gestión del rendimiento. No se pide un estatus disciplinario para las obras de este campo, pero se sugiere que tiene personalidad propia por cuanto que, en contraposición con los investigadores de gestión que operan desde una de las subdisciplinas, la investigación en el campo de la gestión del rendimiento se caracteriza por tener un foco definido.

Se ha definido la gestión del rendimiento de tal manera que se puedan integrar los campos de la medida de la gestión al concentrar nuestra atención de análisis en la gestión del rendimiento a un nivel organizacional.

## LA EMERGENCIA DE LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

El crecimiento del interés por la gestión del rendimiento ha reflejado el desarrollo de la práctica actual de la gestión del rendimiento. La encuesta de Bain & Co. en el año 2001 sobre el uso y la satisfacción con las herramientas y técnicas de gestión informa que más del 80% de las compañías utilizan el *Benchmarking*<sup>1</sup>, más del 50% utilizan alguna forma de «remuneración por rendimiento», y sobre el 40% utiliza alguna aplicación del Cuadro de Mando Integrado. Es cuestionable que las definiciones utilizadas sean entendidas y aplicadas de igual manera por todas las organizaciones encuestadas, pero lo que tiene más interés es que Bain encontró que los índices de la satisfacción de los altos ejecutivos y una subsiguiente «deserción» de la utilización de esas herramientas eran significativamente mejores que la media del resto de las veinticinco herramientas incluidas en la encuesta. Además del enorme crecimiento del número de organizaciones que practican alguna forma de gestión del rendimiento for-

---

<sup>1</sup> *Benchmarking* es un proceso sistemático para evaluar comparativamente productos, servicios y procesos de trabajo. Se toman modelos o «*benchmarks*» de aquellos productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que evidencien los mejores resultados para aplicarlos a la propia organización.

mal, todas las grandes firmas de consultoría disponen de significativas «ofertas» de gestión del rendimiento en sus carteras y hay una plétora de aplicaciones disponibles de TI o software comercial para la gestión del rendimiento para aquellos que quieran sacar provecho de ello.

La gestión del rendimiento como objeto identificable para el estudio académico y la investigación se inició, si bien esto es discutible, hacia la mitad de la década de los 90 (ver, por ejemplo, Eccles, 1991; Kaplan y Norton, 1992; *European Foundation for Quality Management*, 1998), sin embargo, el estudio los campos más angostos de la mejora del rendimiento, tales como la ingeniería industrial, el estudio del trabajo y la gestión de los servicios atesoran una tradición más antigua (ver, por ejemplo, Hicks, 1977). Desde ese momento la investigación académica en este campo ha [crecido de forma exponencial] [...] (Neely y Waggoner, 1998; Neely, 2000). Para apoyar esto, un repaso de las obras de referencia clave de los años 80 muestra que muchas de las contribuciones se relacionan con la contabilidad. El establecimiento de la *Performance Management Association* y del *Performance Management Special Interest Group* de la *British Academy of Management* [...] [es] indicativo de la emergencia y crecimiento del interés en formar redes académicas para centrar el estudio alrededor de nuevas materias relacionadas con el rendimiento mientras que la *Management Control Association* (cuyo foco estaba en la contabilidad) ha permanecido activa durante muchos años.

## LA NATURALEZA DE UNA CONTRIBUCIÓN ACADÉMICA A LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

El crecimiento del interés en la investigación de la gestión del rendimiento, se distingue de la investigación en otras disciplinas en que introduce algunos retos interesantes y, en consecuencia, las perspectivas desde las que se parte precisan de un cuidadoso análisis. Hay tal vez tres asuntos principales que hacen de la gestión del rendimiento un objeto de investigación diferente. Estos retos reflejan a su vez los retos que encuentra más generalmente la investigación de negocios y de gestión.

El primero es que, a pesar del desarrollo de disciplinas diferentes dentro de la gestión, la práctica de la gestión es en gran medida ecléctica: los gestores tienen que ser capaces de trabajar cruzando fronteras técnicas, culturales y funcionales, necesitan ser capaces de extraer conocimientos desarrollados por otras disciplinas tales como sociología, antropología, económicas, estadística y matemáticas y necesitan tener una perspectiva de lo que sus hallazgos suponen para la práctica. En segundo lugar, el asunto en relación con una agenda de investigación de la gestión del rendimiento es si se examina la gestión del rendimiento desde la perspectiva de una disciplina o si adoptar una aproximación de disciplinas entrelazadas, y hasta qué punto pueden los expertos aportar mayor conocimiento a nuestro concepto de este dominio. En tercer lugar, para los



académicos el camino más seguro es buscar el respeto de sus colegas, pero para producir hallazgos que sean útiles es esencial contar con la colaboración de los encargados de la gestión. Heron y Reason (2001) sugieren que las teorías de organización tienen poca relevancia para las preocupaciones prácticas de aquellos que realmente gestionan las organizaciones. Otros observadores creen que la falta de relevancia «terrenal» se puede atribuir al énfasis en aproximaciones a la investigación poco teóricas y demasiado cuantitativas (Mintzberg, 1976).

Disciplina es un concepto que se ha tomado prestado de la iglesia y sugiere una persona que sostiene una creencia particular o argumenta una interpretación particular de las escrituras. En el contexto de nuestros marcos de referencia académicos una disciplina dicta las fronteras de lo que cuenta como conocimiento, e incluso los procesos de investigación que deben ser adoptados. Esto no solo significa que la disciplina dicta las cadenas y los procesos de investigación que deben ser usados, también da legitimidad a las cuestiones planteadas y define la problemática del día. Las implicaciones prácticas que esto conlleva para un campo de estudio como es la gestión del rendimiento es que muchas disciplinas reclaman para sí esta materia, y cada una de ellas tiene una perspectiva diferente, no solo en lo que cuenta como útil y válido conocimiento, sino también en cómo ese conocimiento debe ser adquirido, interpretado y valorado.

Una perspectiva multidisciplinaria puede ser una solución, pero la cuestión es: ¿qué disciplina debe predominar? Aquellos comprometidos con la investigación multidisciplinaria necesitarán preguntarse si esa aventura es posible en la práctica, ya que un paradigma o perspectiva o esquema estará siempre expuesto al peligro de intentar incluir otros que compiten por la supremacía. Esta realidad nace quizá del hecho de que hay muy pocos ejemplos de genuina investigación multidisciplinaria que se puedan encontrar dentro del campo de la gestión en general, y de la gestión del rendimiento en particular. Una aproximación alternativa podría ser bien perseguir un diseño de investigación monodisciplinaria, o bien intentar una investigación interdisciplinaria para observar dónde existen vacíos de conocimiento y de perspectiva. Los estudios interdisciplinarios pueden intentar examinar la gestión del rendimiento desde perspectivas disciplinarias diferentes y observar dónde se conectan, con el propósito de dar explicaciones de situaciones o fenómenos que permanecían hasta ahora inexplicados. [...]

## METODOLOGÍA UTILIZADA

La metodología adoptada para situar la gestión del rendimiento y explorar las direcciones en las que se puede mover como campo de estudio son aquellas empleadas por los investigadores en sus intentos de conceptualizar la naturaleza de la investigación de la gestión. La siguiente sección ofrece un mapa de la investigación de la gestión del rendimiento a lo largo de las mismas dimensiones «cognitiva» y «organizacional social» que Tranfield y Starkey (1998) utili-



zaron para su estudio para la *British Academy of Management* sobre la organización de la investigación de la gestión. [...]

Tranfield y Starkey (1998) adoptaron un marco de trabajo desde la sociología del conocimiento, que originó Biglan (1973a, b) y que extendió Becher (1989). Se ha adoptado este marco aquí para analizar el nivel actual de desarrollo de la investigación de la gestión del rendimiento y para discutir algunas de las posibles implicaciones para la evolución de este dominio. Biglan identifica dos dimensiones sustantivas en las que situar los campos académicos: duro contra blando y puro contra aplicado, ya que Becher sugiere que reflejan las «dimensiones cognitivas de las disciplinas». Además, Becher extiende el esquema original de Biglan e incluye la «organización social» de las dimensiones de las disciplinas que abarca también otras dos dimensiones sustantivas: convergente contra divergente y urbano contra rural. La siguiente discusión intenta situar la gestión del rendimiento en cada una de esas dimensiones para valorar hasta qué punto este campo ha sido conceptualizado y para valorar los diversos métodos que han sido adoptados por los investigadores, y si hay unanimidad o no sobre las preguntas de investigación que es necesario plantearse.

## LA DIMENSIÓN «COGNITIVA» DE LAS DISCIPLINAS

### **Duro contra blando**

[...] el grado hasta el que un paradigma existe.

(Biglan, 1973a, p. 201)

Esta distinción está íntimamente relacionada con la noción de acuerdo paradigmático (Kuhn, 1962). Biglan (1973a, p. 201) discute que el grado hasta el que «el cuerpo de una teoría es suscrito por todos los miembros de ese campo» refleja el grado de «dureza» de una disciplina. El acuerdo paradigmático de muchas de las ciencias naturales tiene un importante papel de coordinación en la medida en que ayuda a definir preguntas clave de investigación, especifica las orientaciones epistemológicas apropiadas, provee explicaciones consistentes sobre el campo de interés, une la disciplina, desarrolla el consenso y, por último, define las fronteras de la disciplina. Por contraste, dominios de conocimiento sin paradigmas unitarios, como son las humanidades, educación y las ciencias sociales (incluyendo la investigación de gestión y la investigación de negocios) son esencialmente «preparadigmáticas», tanto en su contenido como en sus métodos. En lo que respecta a la situación de la gestión del rendimiento en este espectro, se sugiere que se puede identificar un relativamente «duro» núcleo central. Este núcleo estaría dominado por una aproximación de sistemas dura, en la que el diseño de sistemas se percibe como un problema esencialmente técnico, y que incorpora a menudo soluciones de diseño cuantitativas de la medida de la gestión y basadas en tecnologías de la información.

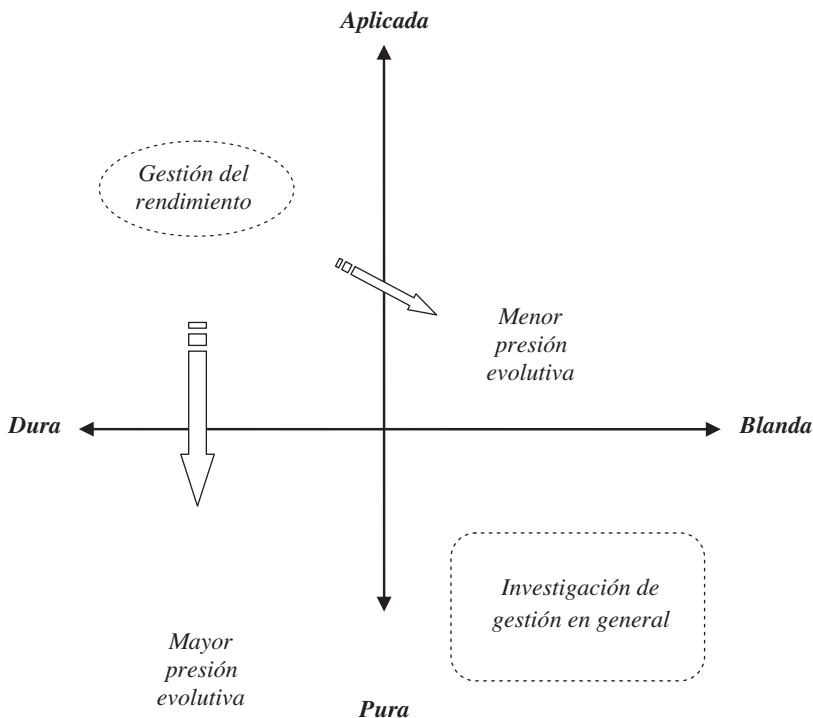
## Puro contra aplicado

[...] el contenido del área con aplicación a problemas prácticos.

(Biglan, 1973a, p. 202)

En su análisis original Biglan contrastó educación, ingeniería y agricultura con otras ciencias, humanidades y ciencias sociales por el foco relativo de las primeras principalmente en los problemas prácticos. Un aspecto importante de esta distinción entre las aproximaciones pura y aplicada es la manera en que las disciplinas progresan. En las áreas más puras, el progreso es a menudo acumulativo, con un desarrollo sistemático de acuerdo a una lógica interna de la disciplina emergente. Sin embargo, las áreas aplicadas están expuestas a un amplio abanico de influencias ambientales, tales como cambios en las necesidades de los usuarios y/o en la política gubernamental. Tal distinción es importante porque «el progreso», en el sentido académico de acumulación de conocimiento, es con frecuencia más difícil de identificar con tales disciplinas que «a menudo elaboran material de alto nivel teórico y conceptual sobre detalles de material anterior» (Tranfield y Starkey, 1998, p. 345).

Ilustración 2.1  
Las dimensiones cognitivas de la investigación de la gestión del rendimiento



Quizá una de las características más asombrosas de la literatura sobre gestión del rendimiento sea su naturaleza muy aplicada. La gran mayoría de los estudios implican la aplicación de una herramienta o técnica particular de gestión del rendimiento y el método de estudio de casos concretos es muy corriente. La combinación de duro y aplicado sitúa la gestión del rendimiento en el cuadrante superior izquierdo de la dimensión cognitiva de la ilustración 2.1 pero, no obstante, Tranfield y Starkey parecen implicar que la investigación de gestión debería situarse más hacia el cuadrante de la derecha como se indica en la ilustración 2.1.

## LA DIMENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN SOCIAL DE LAS DISCIPLINAS

### **Convergente contra divergente**

[...] convergente... configuraciones disciplinarias estrechamente ligadas... y aquellos que son divergentes y ligeramente ligados.

(Becher, 1989)

Disciplinas convergentes comparten similares ideologías y valores, que se expresan a menudo en puntos de vista de cualitativos expresados de forma común, y un sentido de comunidad con un propósito común. Aunque dicha convergencia puede conducir a una baja tolerancia a la desviación, sirve a su vez a la identificación de fronteras bien definidas que pueden ser, por tanto, más fácilmente defendibles. Para las disciplinas divergentes lo opuesto de lo antedicho es verdadero y, aunque las ideologías fragmentadas pueden llevar a una mayor tolerancia a la desviación, también conducen a juicios cualitativos diversos, un nivel más bajo de debate intelectual y a que las fronteras de la disciplina resulten difíciles de defender. Se sugiere, pues, que utilizar este marco de trabajo para situar el trabajo en el campo de la gestión del rendimiento supone colocarlo en una posición relativamente convergente. El rápido crecimiento de la práctica y la consultoría de la gestión del rendimiento proporciona un punto común de interés y entendimiento de los fenómenos que se están investigando. Por otro lado, la preocupación por la aplicación añade un sentido común de propósito.

### **Urbano contra rural**

[...] el ratio de personas por problema.

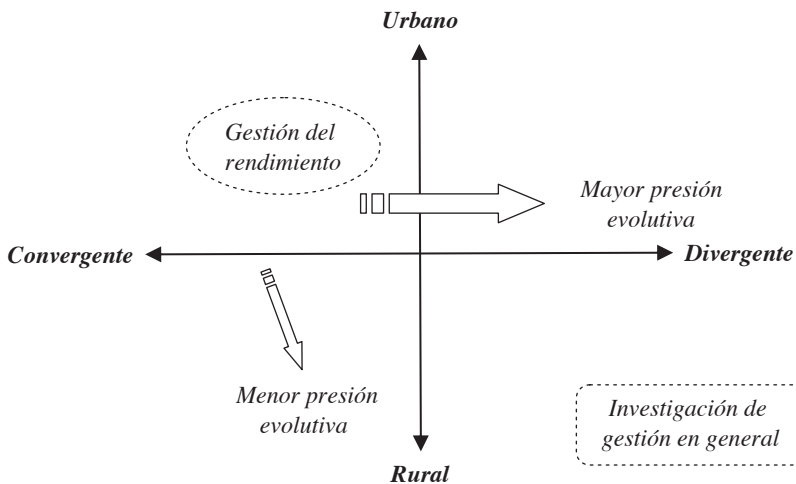
(Becher, 1989)

Una disciplina «urbana» se caracteriza por un relativamente estrecho campo de estudio, con un número limitado de problemas de investigación discretos y

separables. El relativamente pequeño espacio intelectual y el alto ratio persona por problema conducen a entornos de investigación intensa, con estrecha comunicación entre los grupos de investigación. Por el contrario, las disciplinas rurales cubren un amplio campo de investigación pero escasamente poblado. La falta de una delimitación clara de la frontera de la disciplina y el bajo nivel de comunicación entre los grupos de investigación supone que se les percibe como desfasados, arriesgados y escasamente atractivos para obtener financiación cuando se las compara con los entornos urbanos.

La gestión del rendimiento como campo específico es un área relativamente nueva de interés académico, y que parece estar expandiéndose muy rápidamente. A pesar de esto nuestra opinión es que se trata de un campo de ensayo relativamente poblado. Su «popularidad» y «topicalidad» suponen que está generando una gran cantidad de interés académico, y esto combinado con sus características de dureza, aplicación y convergencia le convierten en un relativamente dominio «urbano». La combinación de características convergentes y urbanas de la gestión del rendimiento sugiere que ocupa una posición en la dimensión de la organización social en el cuadrante superior izquierdo de la ilustración 2.2.

Ilustración 2.2  
**Las dimensiones de la organización social de la investigación de la gestión del rendimiento**



Una vez más, si se considera el campo de estudio de la gestión del rendimiento se percibe el contraste con el tono del análisis de Tranfield y Starkey (1998) del dominio de la gestión más general, como se puede observar en la ilustración 2.2. El análisis de Tranfield y Starkey de la posición de la investigación de la gestión les conduce a sugerir que una posible solución es la adopción

de una aproximación transdisciplinaria a la investigación de la gestión. Mientras para muchos investigadores esta sugerencia es relativamente radical, si se considera el estado actual de la investigación de la gestión del rendimiento de esta manera, esta opción parece convertirse en particularmente apropiada.

## PREVISIBLES PRESIONES EVOLUTIVAS EN LA INVESTIGACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

### ¿De convergente a divergente?

Aquí se observa una analogía entre la evolución de la investigación de contabilidad durante los años 70 y 80, que vio un cambio desde el pensamiento normativo y la teorización (primordial en la década de los 70) hacia una investigación basada en métodos empíricos con objeto de tener un mayor impacto en la práctica (Laughlin, 1995). Gran parte de la literatura actual sobre gestión del rendimiento (Olive y Wetter, 2000; Eccles, 1991) es implícitamente normativa (en un sentido prescriptivo). Se puede argumentar que una de las tendencias en desarrollo puede ser una creciente divergencia en la agenda de investigación, particularmente entre los dominios de conocimiento más basados en la economía que constituyen el campo de consulta, para incluir aproximaciones más cercanas a los interesados y una creciente utilización de la investigación guiada por la evaluación de políticas.

### ¿De aplicada a pura?

En términos de mayores presiones evolutivas en la dimensión cognitiva la mayor presión en los investigadores quizá sea más un movimiento hacia los extremos puros y teóricos del continuo. Los académicos reconocen el valor de las diferentes clases de teorías pero no siempre valoran las contribuciones que realizan de igual medida. Burgoyne (2000) sugiere que quizá una visión estereotípica del valor de la teoría es que los encargados de la gestión valoran la teoría normativa sobre la teoría descriptiva y, a su vez, sobre la teoría analítica y sobre la teoría crítica. Los académicos, por otra parte, parecen tener prioridades opuestas al valorar en mayor medida la teoría crítica y en menor medida la teoría normativa, excepto la que sugiere como material para los críticos teóricos. Esta tendencia produce una dinámica que aleja la agenda de gestión del rendimiento de unos de sus grandes valores, que son su utilidad práctica y su aplicabilidad.

Dados estos dilemas un camino directo para seguir podría ser la adopción formal que Tranfield y Starkey (1998) denominan como adopción de un Modo 2 o aproximación transdisciplinaria a la manera en que se conduce la investigación.

Gibbons *et al.* (1994) distinguieron entre dos modos de producción de conocimiento. [...] El modo 1 caracteriza la aproximación «tradicional» en la que la

generación de conocimiento tiene lugar dentro del contexto de las instituciones y disciplinas académicas existentes. Esta aproximación se dirige mediante una agenda académica, que distingue entre conocimiento fundamental y conocimiento aplicado. La disseminación de este conocimiento se produce de manera descendente desde su generación con muy poco interés por la relevancia práctica. Por el contrario, el Modo 2 se caracteriza por su naturaleza transdisciplinaria cuando, como se ha argumentado, se produce en un contexto particular que toma en consideración a los actores implicados en la práctica. Este modo combina, pues, el conocimiento tácito/gestor con aquel académico y así, esta aproximación enfatiza el trabajo en equipo en lugar de un «individualismo heroico», y reconoce la naturaleza transitoria del conocimiento, dando lugar a un conocimiento que se produce y explota de manera prácticamente simultánea, de tal modo que un conocimiento particular llega a ser compartido ampliamente entre una diversidad de interesados.

El aspecto clave del Modo 2 de producción de conocimiento es que tiene lugar como resultado de la interacción que sucede entre la teoría y la práctica. Esto es la antítesis del más tradicional modo 1, en el que el conocimiento técnico precede con carácter general a la aplicación del mismo, y donde se mantiene con frecuencia una distancia entre la producción del conocimiento y la aplicación del mismo, al igual que entre los académicos y los usuarios. Se puede argumentar que para que esta clase de sistema pueda funcionar debe existir un rápido intercambio entre la teoría y la práctica de la gestión (Tranfield y Starkey, 1998). [...]

## CONCLUSIONES

Este [capítulo] comenzó con la discusión sobre el rápido crecimiento de la investigación de la gestión del rendimiento que ha conducido a una necesidad de evaluar los activadores actuales, tanto técnicos como metodológicos, que hay detrás de este campo de estudio.

Nuestro análisis comenzó con la comparación y el contraste del campo de la investigación de la gestión del rendimiento con la investigación de gestión en general. Como punto fuerte se detectó su naturaleza dura/aplicada, mientras que su punto débil radica en la ausencia de conexiones explícitas con hipótesis teóricas estructurales. [...]

Nuestras conclusiones sugieren que muy probablemente existirá un número de presiones evolutivas en acción dentro del campo de la investigación de la gestión del rendimiento que supondrán, con el tiempo, un desplazamiento del centro de atención desde la aplicación y más hacia una posición crítica que englobe el conocimiento de una variedad de estructuras teóricas. En otras palabras, la presión de los académicos para publicar en su ámbito disciplinario les alejará de las tendencias actuales «convergentes» hacia otras de carácter diver-

gente. Nuestra discusión es que, a medida que los académicos se implican en el estudio del rendimiento desde un creciente abanico de disciplinas, se encontrarán con la necesidad de situar el conocimiento que adquieran dentro del contexto de sus propias disciplinas y campos de estudio. Además, deberán buscar credibilidad académica para su trabajo, lo que tendrá como consecuencia una menor atención a la práctica y a las perspectivas de los encargados de la gestión (Modo 2), y será más probable que rechacen la presente agenda normativa implícita, por encontrar las explicaciones y aproximaciones actuales inapropiadas.

En cualquier caso, se sugiere que hay una necesidad de que el campo de la gestión del rendimiento confronte las críticas crecientes que vienen aparejadas a la presente agenda de investigación normativa implícita.

### LECTURAS ADICIONALES

PERFORMANCE MANAGEMENT ASSOCIATION. «Perspectives on Performance», Vol. 1, n° 4 (2001).

BAIN, G. «Summary Statements of Evidence Submitted to the Commission on Management Research» (Swindon: ESRC, 1993).

GRIFFITHS, P. y MURRY, M. «Whose business? Radical Proposals For The Reform of British Business Schools» Hobart Paper n° 102 (Londres: *Institute of Economic Affairs*, 1985).





## CAPÍTULO 3

# LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO: UN MARCO DE TRABAJO PARA EL ANÁLISIS

*David Otley*

### INTRODUCCIÓN

Los sistemas de gestión del rendimiento, que tienden a darse por descontados por las organizaciones, consisten en varias partes interrelacionadas pero no estrechamente ligadas. El diseño de estas partes separadas es, a menudo, la responsabilidad de las diferentes funciones de negocios, tales como los sistemas de gestión de información, gestión de operaciones, recursos humanos y finanzas. Cuando existe un grado de integración, este tiende a centrarse en medidas de gestión presupuestarias y de gestión contable. [...] Más recientemente se ha prestado algo de atención al desarrollo de medidas de gestión no financieras, pero esto se ha llevado a cabo de manera esporádica y haciendo uso de marcos de trabajo con escasa estructura teórica, como puede ser el Cuadro de Mando Integrado. En este capítulo se pretende ampliar esta perspectiva al ir más allá de la medida del rendimiento hacia la gestión del rendimiento. Los sistemas de gestión de contabilidad proporcionan información que está destinada a resultar útil para los gestores, de manera que cualquier valoración de la parte que desempeña dicha información requiere, además, que se considere la manera en que va a ser utilizada por los encargados de la gestión. El marco de trabajo tradicional en el que se situaron estas materias se desarrolló en la década de los 60 por Robert Anthony, de la *Harvard Business School*, bajo la denominación de sistemas de control de gestión (Anthony, 1965).

Anthony clasificó la capacidad de decisión y de control de actividades de los encargados de la gestión en tres grandes grupos: planificación estratégica, control de gestión y control de operaciones, y sostuvo que la mayoría de los gestores solamente se preocupan por uno solo de estos sectores. Dado que la naturaleza del proceso de control difiere mucho en cada caso, es importante que se identifique de forma clara la tarea del gestor. La planificación estratégica se define como el establecimiento y modificación de las estrategias y objetivos globales corporativos; el control de la gestión consiste en la observación de las

actividades y la realización de acciones que aseguren que los recursos se utilicen de forma efectiva y eficiente para alcanzar los objetivos de la organización; por último, el control de operaciones se ocupa de llevar a cabo tareas específicas en el funcionamiento diario.

El control de la gestión es percibido como una actividad mediadora entre la planificación estratégica (establecimiento de objetivos) y el control de tareas (la realización de tareas específicas). Tiene un carácter integrador ya que implica a toda la organización y se ocupa de la gestión efectiva de las relaciones entre partes dispares de la organización. Al contrario que la planificación estratégica y el control de operaciones, Anthony percibe el control de gestión como una tarea rutinaria de recogida de información sobre la gestión en todas las áreas de la organización de forma regular, de tal manera que todas las áreas son revisadas de forma sistemática. Asimismo se concentra en técnicas que tengan una aplicación universal en todos los tipos de negocios y organizaciones. La técnica principal para realizar el control de la gestión es la información contable de gestión. Dicha información se recaba de forma estándar en todas las partes de la organización, y dado su carácter cuantitativo (monetario) puede ser fácilmente tratada en informes para los niveles más altos de gestión, y es recogida y divulgada de forma regular. La investigación sobre los aspectos de comportamiento dentro de la gestión contable en general, y del control presupuestario en particular, se encuadra perfectamente en esta perspectiva, que enfatiza los aspectos sociales, psicológicos y de motivación del control.

Aunque esto puede utilizarse como marco de trabajo de partida, resultaría erróneo asumir que la gestión contable sea el único, o incluso el principal, medio de control de la gestión. La clasificación de Anthony deja de tomar en consideración demasiados problemas. La planificación estratégica no se puede desligar del control, ya que un control efectivo implica la modificación de los planes y objetivos. Por otro lado, tampoco el control de operaciones se puede mantener separado del control de gestión, ya que su complejidad técnica afecta directamente al proceso de control. [...] Tal y como argumenta Machin (1983), el mismo Anthony señaló a la psicología social como la principal disciplina de partida para el estudio del control de gestión, y resulta quizá sorprendente que la contabilidad continúe dominando su pensamiento. [...] El objetivo de este capítulo es el desarrollo de un marco de trabajo más extenso para el estudio de los sistemas de control de gestión.

## EL MARCO DE LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

Cuando se trata de desarrollar un marco de trabajo para gestionar el rendimiento organizacional se ha de responder a cuatro preguntas principales. Estas preguntas permanecen invariables, sin embargo las organizaciones necesitan encontrar nuevas respuestas continuamente. [...] En un contexto organizacional las respuestas son distintas porque el contexto en el que se sitúa la organi-

zación está en constante variación; es preciso desarrollar nuevas estrategias para enfrentarse al nuevo entorno operativo. Las preguntas son las siguientes:

1. ¿Qué factores percibe la organización como cruciales para un éxito continuado y cómo se mide y controla el rendimiento en cada una de esas áreas?
2. ¿Qué nivel de rendimiento desea obtener la organización en cada una de esas áreas y cómo se establecen los objetivos de rendimiento apropiados?
3. ¿Qué recompensas (monetarias y no monetarias) obtendrán los encargados de la gestión que consigan esos objetivos de rendimiento, o, por el contrario, qué penalizaciones sufrirán por no haberlos alcanzado?
4. ¿Qué flujos de información son necesarios para que la organización sea capaz de controlar su rendimiento en estas dimensiones, aprender de la experiencia adquirida y adaptar su comportamiento a la luz de dicha experiencia?

Estas preguntas se relacionan muy estrechamente con algunos de los temas centrales de la práctica moderna de la gestión de contabilidad. El primero se ocupa de la medida del rendimiento, no solo en términos financieros sino también en términos operacionales, y está íntimamente relacionado con la formulación estratégica y su puesta en práctica, e igualmente relacionado con áreas muy prácticas del proceso de gestión de negocio y de la gestión de operaciones. La segunda pregunta es más tradicional y tiene un largo recorrido como objeto de investigación, pero sigue siendo importante, como se refleja en prácticas actuales tales como la medida de acuerdo a niveles establecidos de calidad (*benchmarking*). La tercera pregunta ha padecido una tendencia a la negligencia por parte de aquellos que perciben que la medida del rendimiento se encuentra dentro de los límites de la gestión de los recursos humanos. Sin embargo, las interconexiones entre los dos campos deben ser reconocidas para evitar muchos ejemplos contraproducentes de cortoplacismo dirigidos por planes de incentivación financiera que se observan en la práctica. La última pregunta ha recibido la atención de los especialistas en sistemas de gestión de información (MIS) pero aún necesita ser relacionada de forma más precisa con otras materias como la «organización evolutiva», la habilitación del empleado o la estrategia emergente.

Las siguientes secciones van a considerar cada una de estas preguntas en orden con el objeto de aclarar sus significados. (Ver Otley, 1999, para una descripción más completa de la aplicación de estas preguntas). [...] Primero hay que considerar la pregunta sobre la estrategia organizacional, ya que conforma la base de toda la estructura de control que se desarrolla.

## ESTRATEGIA

Se han escrito numerosos textos sobre el tópico de la estrategia corporativa, y no es intención de los autores duplicarlos aquí. [...] Antes de poder discutir la

estrategia corporativa debemos considerar la misión, el propósito y los objetivos de una organización. Mintzberg (1983) proporciona algunas definiciones muy útiles, a pesar de que su terminología no sea universalmente aceptada.

1. Misión: La misión de una organización es su función básica en la sociedad, que se refleja en los productos y servicios con los que provee a sus consumidores o clientes. [...]
2. Propósito: El propósito de una organización son las intenciones detrás de las decisiones o acciones. El propósito rara vez se conseguirá y puede resultar imposible de calibrar. [...] Aunque el propósito es más específico que una declaración de misión y tiende a tener un cronograma más corto, no es una medida precisa del rendimiento.
3. Objetivos: Los objetivos son propósitos expresados de forma que puedan ser evaluados. [...]

No obstante, la estrategia es más que una declaración de resultados deseados, ya sea expresada en términos de misión, propósito u objetivos. Se trata esencialmente de un plan de acción para alcanzar los resultados. Desafortunadamente, como apunta de forma sucinta Coad (1995), el término estrategia es probablemente uno de los peor definidos del vocabulario de negocios, ya que aúna una gran diversidad de connotaciones. Las definiciones publicadas varían, y cada autor aporta sus propias ideas y énfasis, de manera que para algunos la estrategia se refiere a un plan como resultado final de una formulación estratégica, mientras que otros incluyen objetivos como parte de la estrategia, y otros consideran los objetivos como aquello que debe alcanzar la estrategia. Muchos mencionan la distribución de recursos como un aspecto crucial de la estrategia, y algunos prescriben una revisión de los mercados y hacen referencia específicamente a la posición competitiva. Para complicar más aún la situación, algunos escritores sugieren que la estrategia es una lógica formal, explícitamente declarada, que relaciona todas las actividades de un negocio, de la misma manera que otros sugieren que una estrategia puede surgir de un conjunto de decisiones y no precisa ser explícitamente declarada.

A la vez que se reconoce la importancia de la estrategia emergente, está claro que el rendimiento no puede ser gestionado a menos que exista algún tipo de acuerdo sobre los planes que la organización pretende llevar a cabo y los resultados deseados de esos planes. Descenderemos por una ruta explícitamente jerárquica en la cual las estrategias se transforman en medidas del rendimiento que se utilizan para motivar y controlar el rendimiento a niveles más bajos de la organización. No obstante, al hacer esto no se debe perder de vista dos asuntos importantes que permanecen fuera de este marco de trabajo. Primero, las estrategias no se desarrollan solamente para los niveles superiores de gestión, algunas estrategias emergen de lo que se ha comprobado que funciona a nivel del «suelo». La forma en que esas estrategias emergentes pueden incorporarse en el subsecuente proceso de reformulación de la estrategia es un importante aspecto de la evolución de la organización. En segundo lugar, la especificación

explícita de las medidas del rendimiento es tan solo un medio de la puesta en marcha de la estrategia. Ideas tales como el «visionado», mediante el cual los empleados de todos los niveles pueden hacerse una idea de la posición estratégica de una organización y que se les inculquen los valores de la organización en su forma de pensar, son también importantes. [Además] el marco de trabajo «palancas de control» que estableció Simons (1995, 2000) realiza una importante contribución aquí. [...]

[...] La especificación formal de las medidas del rendimiento y el desarrollo de sistemas de medida y control son medios primordiales para la gestión del rendimiento en una gran variedad de organizaciones, y es este proceso el que vamos a considerar en más detalle.

## MEDIDA DEL RENDIMIENTO

El punto de partida cuando se diseña un sistema de medida del rendimiento para ayudar a la gestión del rendimiento es la estrategia de negocios. Esta especifica los factores clave que debe atender la organización para alcanzar el éxito. De este modo, el sistema de medida del rendimiento se debe ocupar de la medida de los resultados y los medios por los que se pueden alcanzar dichos resultados. Por ejemplo, una compañía puede desear alcanzar un cierto grado de rentabilidad de la inversión; para realizar este objetivo su estrategia es ofrecer a sus clientes un nivel de servicio que sea lo suficientemente alto como para justificar sus relativamente altos precios, y esperar que esta estrategia permita crecer el negocio de manera provechosa. Aquí el objetivo global es la rentabilidad de la inversión, y el medio de obtenerla sería el servicio al cliente, que se debe refinar en medidas más detalladas de niveles de servicio tales como la velocidad de respuesta, el valor añadido a los servicios y los grados de satisfacción del cliente. [...]

El proceso de establecer un conjunto de medidas de rendimiento puede muy bien estimular un mayor desarrollo y articulación de la estrategia. Solo cuando se intenta medir el rendimiento se comprende en toda su extensión lo se requiere para conseguirlo, y resulta tentador sentirse satisfecho con especificar indicadores de rendimiento, definidos aquí como aspectos del rendimiento que son relativamente fáciles de evaluar, pero que no capturan las dimensiones esenciales del rendimiento. Muchas de las medidas de eficiencia aparecen en esta categoría, tales como la medida del tiempo de descanso o no productivo. Claramente no deseamos que nuestros empleados estén innecesariamente ociosos, pero es también necesario que se ocupen en tareas útiles. [...]

Resulta igualmente muy fácil establecer medidas que resultan inapropiadas o fácilmente manipulables. Lo que se sugiere aquí es una aproximación desde arriba hacia abajo para el diseño y especificación de las medidas del rendimiento, pero es muy importante también probar de manera rigurosa cada medida

desarrollada para cerciorarse de que es apropiada. Algunos de nuestros colegas (Neely, 1998) se han referido a este proceso como «prueba destructiva» de las medidas de rendimiento. Este procedimiento implica el examen de cada medida de rendimiento a través de los ojos del gestor responsable de su consecución, y probar si sería posible que esa medida tenga buen aspecto aun cuando en realidad se está incurriendo en comportamientos inapropiados. [...]

Un marco de trabajo para desarrollar un conjunto de medidas de rendimiento para una actividad o unidad de negocio ha sido desarrollado por Kaplan y Norton (1992, 1996b, 2001). Su aproximación de Cuadro de Mando Integrado, que se examina en la sección siguiente, proporciona una manera estructurada de desarrollar un conjunto apropiado de medidas de rendimiento para la estrategia de negocio elegida, y demuestra que se puede diseñar un sistema lógico y cohesivo que integre medidas de rendimiento financieras y no financieras. No obstante, la elección de qué medidas utilizar, evitando al mismo tiempo que resulten conflictivas unas con otras y manteniendo su número en un mínimo adecuado, es un asunto que deben dilucidar las compañías de manera individualizada.

## **El Cuadro de Mando Integrado**

El Cuadro de Mando Integrado fue el producto de un proyecto de investigación llevado a cabo por la *Harvard Business School* y que incluyó a 12 compañías líderes en Estados Unidos. El Cuadro de Mando permite a los encargados de la gestión analizar un negocio desde cuatro importantes perspectivas y proporciona respuestas a las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo miramos a los accionistas? (Perspectiva financiera)
2. ¿Cómo nos ven los clientes? (Perspectiva del cliente)
3. ¿En qué debemos destacar? (Perspectiva interna de negocio)
4. ¿Se puede continuar mejorando y creando riqueza? (Perspectiva de innovación y aprendizaje)

Además de definir las cuatro perspectivas, la aproximación del Cuadro de Mando Integrado sugiere que no se deben definir más de cuatro medidas de rendimiento, aunque más recientemente la perspectiva interna de negocio ha permitido entre cinco y ocho medidas. Con esto se pretende centrar la atención de los directivos en los factores cruciales sin que se distraigan en detalles innecesarios. Se dice también que las compañías rara vez tienen demasiadas pocas medidas. La justificación para las cuatro «cajas» es la siguiente:

### ***Perspectiva financiera***

Esta es la perspectiva más tradicional y muchas organizaciones contarán ya con algunas medidas de rendimiento financiero. La más común, a nivel de divi-

sión, es probablemente la medida de gestión financiera global de los beneficios sobre el capital empleado. Sin embargo, esta puede ser reemplazada por una medida menos manipulable tal como la ganancia residual, o su más moderno equivalente, el Valor Económico Añadido (*Economic Value Added*). Lo anterior se puede, además, complementar con medidas del crecimiento de saldo de ventas, utilización de activos, liquidez y consecución de presupuesto. Las compañías pueden también desear la inclusión de una medida del valor añadido al accionista, ya que esta es en último término el beneficio que los accionistas perciben por su inversión en la compañía. Las medidas utilizadas aquí probablemente representan los resultados deseados más que los medios por los que se pueden obtener dichos resultados.

### *Perspectiva del cliente*

Para tener éxito es preciso mantener contentos a los clientes, de manera que medir como responde una compañía a los requerimientos de sus clientes se ha convertido en una prioridad para gran parte de las organizaciones. Las preocupaciones de los clientes tienden a situarse en una de estas categorías: tiempo, calidad, servicio y coste. El Cuadro de Mando Integrado requiere que los encargados de la gestión trasladen los objetivos generales de servicio al cliente en objetivos y medidas específicas. Por ejemplo, el ciclo de tiempo que transcurre entre que se recibe un encargo de un cliente hasta que se entrega y finaliza el encargo es una medida utilizada muy a menudo, pero es vital asegurar que la medida del rendimiento se centre exactamente en lo que solicita el cliente. [...] Puede resultar importante aclarar cuál es la posición de la organización en términos de estrategia competitiva: ¿enfatisa dicha estrategia la competitividad de costes o productos de valor añadido cuyo precio va a ser muy superior? Desarrollar medidas de Cuadro de Mando Integrado puede requerir que la estrategia se deba articular de forma más precisa.

### *Perspectiva interna de negocio*

Las medidas basadas en los clientes son importante pero deben ser complementadas con medidas de lo que la compañía debe hacer para dar el nivel de servicio que esperan sus clientes. Así, la caja de la perspectiva interna de negocio debe generalmente contener medidas que se relacionen con las herramientas mediante las cuales se pueden alcanzar los objetivos de negocio. Para conseguir objetivos en ciclos de tiempo, calidad, productividad y costes los encargados de la gestión deben diseñar medidas que estén claramente en relación con las acciones de sus empleados. Esta relación es el hilo conductor más importante en el proceso de puesta en marcha de la estrategia, lo que quiere decir que se debe mantener una línea clara entre diferentes niveles jerárquicos (y entre unidades de la organización) para asegurar que los medios previstos en un nivel condu-

cen a los resultados requeridos en el siguiente nivel. Los sistemas de información pueden desempeñar un papel muy importante al ayudar a los encargados de la gestión a desagregar las medidas totales. Esta capacidad de «excavar» se percibe como un componente esencial de un sistema de información efectivo para su utilización en la gestión del rendimiento.

### ***Innovación y aprendizaje***

Todas las medidas de rendimiento de las áreas arriba estudiadas tienen necesariamente una orientación a corto plazo. Se actualizan con frecuencia y representan la consecución real durante un relativamente corto periodo de tiempo (generalmente semanal o mensual), pero para permanecer siendo competitivas en un entorno cambiante las compañías necesitan adaptarse y continuar ofreciendo productos y servicios que los clientes deseen adquirir. Las medidas contenidas en la caja de innovación y aprendizaje pretenden promover una perspectiva a largo plazo para contrarrestar el cortoplacismo inherente en el resto de las medidas, de manera que el desarrollo de nuevos productos y la adquisición de nuevos negocios y clientes se conviertan en un objetivo. La ventaja competitiva se puede obtener mediante unos empleados bien entrenados y motivados, y aquí se podrían incluir medidas tales como las habilidades y actitud de los empleados.

El Cuadro de Mando Integrado proporciona, en consecuencia, un marco de trabajo estructurado para el desarrollo de un sistema simple pero extenso de medida del rendimiento. No obstante, es notable que las primeras publicaciones sobre el Cuadro de Mando Integrado (Kaplan y Norton, 1992 [...]) apenas contenían una guía práctica de cómo llevar a cabo los procedimientos recomendados. Quizá la considerable popularidad de este marco de trabajo se haya debido a su falta de especificidad, lo que permite que pueda ser aplicado en casi cualquier contexto. Existen otros marcos de trabajo relacionados, tales como el marco de resultados y determinantes de Fitzgerald *et al.* (1991), la pirámide de rendimiento de Lynch y Cross (1995) y el prisma de rendimiento de Neely *et al.* (2002). Una característica común a todos ellos es que las medidas de rendimiento deben:

- Estar relacionadas con la estrategia corporativa.
- Incluir medidas tanto externas como internas.
- Incluir medidas financieras y no financieras.
- Hacer explícitas las compensaciones entre las diferentes dimensiones del rendimiento.
- Incluir todos los factores importantes de medida, tanto los difíciles de evaluar como los fáciles.
- Prestar atención a la manera en que las medidas seleccionadas van a motivar a los gestores y empleados.



Se podría decir que el Cuadro de Mando Integrado adopta esencialmente la perspectiva del interesado en el negocio. Los accionistas y clientes son claramente identificados, y los empleados aparecen en la caja interna y, a veces, en la caja de innovación. Extender la idea de análisis del interesado puede sugerir que el Cuadro de Mando Integrado se puede, a su vez, extender para incluir medidas que sean relevantes para cada grupo interesado que tenga que ser tenido en cuenta. Así, los proveedores, comunidades locales, gobiernos y grupos del entorno podrían todos aparecer. Otra adición común en la práctica es una quinta caja denominada responsabilidad social «corporativa» que cubriría algunas de estas áreas. El marco de trabajo también centra su atención en procesos internos de negocio tanto a largo como a corto plazo. No obstante estas extensiones, esta aproximación parece haber resultado muy útil en una gran variedad de organizaciones –fabricación y servicios, públicas y privadas– y es relativamente fácil de adaptar a una gran diversidad de situaciones.

## ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Una vez tomada la decisión sobre las dimensiones más importantes del rendimiento que deben ser evaluadas, el siguiente paso es establecer un conjunto de referencias y objetivos, es decir, el nivel de rendimiento requerido para cada una de las medidas identificadas. Evidentemente, se preferirán niveles altos de rendimientos sobre niveles menores, pero puede no resultar posible obtener tales niveles con los métodos de trabajo en uso. El conflicto entre lo que se desea y lo que puede ser razonablemente esperado influyen todo el proceso del establecimiento de objetivos. Establecer objetivos para medidas de rendimiento competitivas entre sí también revela las compensaciones que se pueden tener que realizar entre las diferentes áreas. Por ejemplo, un servicio de alta calidad y precios bajos puede no resultar compatible. Establecer objetivos para dos áreas conjuntamente resuelve el conflicto y fija una estrategia más explícita.

El establecimiento de objetivos resulta, pues, de la máxima importancia en el proceso de gestión del rendimiento.

Resulta útil distinguir entre el proceso de establecer objetivos y el contenido de los objetivos fijados. La manera en que se realiza la aproximación al establecimiento de los objetivos es de una importancia vital para el impacto motivacional de los objetivos finales. Un gran número de estudios sugiere que permitir a los encargados de la gestión participar en el proceso de establecimiento de objetivos fortalecerá su compromiso con la consecución de los mismos. [...] Gran parte de las primeras investigaciones en el control presupuestario y el comportamiento de gestión estudiaron esto en cierto detalle (ver, por ejemplo, Hofstede, 1968). Por otro lado, no hay que olvidar que los encargados de la gestión pueden tener una visión del asunto desde el punto de vista de lo que es

posible en ese momento, y pueden tener que ser informados sobre la necesidad de desarrollar nuevas prácticas. Además, la manera en que se espera que se utilicen los objetivos de rendimiento influenciará, a su vez, en el comportamiento de establecimiento de objetivos. Los encargados de la gestión que creen que un objetivo es como un estándar mediante el que juzgar su rendimiento gestor se pueden inclinar a fijar objetivos más laxos que puedan ser fácilmente alcanzables, en lugar de objetivos que supongan un reto que puedan no llegar a conseguir pero que aun así les motivaría a rendir mejor.

Hay varias fuentes de información relevantes sobre el contenido del objetivo. Aquello que ya ha sido conseguido en periodos anteriores es siempre una fuente de información, ya que permite un juicio sobre lo que es realmente posible en unas circunstancias dadas; no obstante, es necesario complementar esta información histórica con información sobre lo que se está llevando a cabo en otros sitios. Los niveles de calidad externos han llegado a ser muy populares en los últimos años. Este procedimiento supone averiguar los niveles de rendimiento alcanzados por las organizaciones competidoras, ya sea mediante una colaboración formal o reuniendo información desde orígenes diversos. Los requerimientos de los clientes y accionistas también proporcionan importante información sobre los niveles de rendimiento requeridos para la supervivencia futura, a la vez que estas fuentes de información externa legitiman el procedimiento de establecimiento de objetivos. Un objetivo difícil puede ser rechazado por un gestor que lo vea como una imposición puramente arbitraria por parte de un superior exigente, sin embargo, si se trata de una condición necesaria para la supervivencia de la organización en un mercado competitivo, debe ser inmediatamente aceptado como un reto.

Una de las principales maneras en que objetivos establecidos en diferentes áreas son reunidos en una declaración global coherente es el proceso de formular los presupuestos. Un presupuesto bien formulado incorpora los estándares de rendimiento que son posibles de obtener, y representa las consecuencias financieras de llevar a cabo un plan de acción. En un mundo ideal el presupuesto supone el resultado financiero esperado de la estrategia a él ligada; desafortunadamente este ideal no se consigue a menudo, y el presupuesto se desliga de los planes en los que se basó. Por ejemplo, repetidas revisiones del presupuesto para hacerlas coincidir con objetivos de rendimiento financiero pueden causar que se introduzcan cifras en el presupuesto con poca o ninguna idea de cómo dichos resultados se van a poder alcanzar en la práctica. Mientras que el proceso presupuestario ha sido tradicionalmente de gran importancia para la gestión global del rendimiento, en los últimos años la confección de presupuestos ha sido objeto de crecientes críticas, debido en gran parte a la dificultad de prever, y se han impulsado aproximaciones más radicales a la gestión y control del rendimiento. Esto ha sido convincentemente recogido por Fraser y Hope (2003), mientras que la mejora de la confección de presupuestos en vez de su abolición ha recibido el impulso de Hansen *et al.* (2003).

## INCENTIVOS Y RECOMPENSAS

El siguiente asunto clave que hay que tratar es la motivación. Una cosa es establecer objetivos de gestión, y otra muy distinta que los gestores y empleados se sientan motivados para alcanzarlos. Con carácter general, las organizaciones ponen sobre la mesa una serie de incentivos, tanto financieros como no financieros, para alentar a sus empleados a alcanzar los estándares de rendimiento definidos en los procesos previamente descritos. Entre estos se pueden incluir la generación de entusiasmos para alcanzar una visión que ha sido comunicada a toda la organización y a la que se espera que los empleados se comprometan; el uso de métodos de estimación y evaluación del rendimiento, y la provisión de recompensas financieras a corto plazo. Un paquete apropiado de acuerdos de incentivos y recompensas debería ser el eje central sobre el que diseñar un sistema de gestión del rendimiento, sin embargo, en la práctica tales sistemas se diseñan con frecuencia de manera muy fragmentada, con diferentes departamentos responsables de diferentes aspectos de este paquete.

En una valoración de los mecanismos de recompensa utilizados por las organizaciones para alentar a los empleados a alcanzar los niveles de rendimiento requeridos, Fitzgerald y Moon (1996a) sugieren que existen tres factores de particular importancia:

1. Claridad: ¿Cómo se comprende lo que la compañía está intentando hacer?
2. Motivación: ¿Qué beneficios, financieros o de otro tipo, se obtendrán de alcanzar los objetivos?
3. Controlabilidad: ¿Están evaluados solamente en aquellos factores que pueden controlar?

Una característica de muchas organizaciones de éxito es que han comunicado su visión y misión a los empleados de todos los niveles, por lo tanto, todos los empleados tienen claro cuáles son los valores de la organización que deben incorporar en sus actividades diarias. Aunque resulta difícil codificar en términos cuantitativos, el compromiso y el entusiasmo de este tipo no deben ser minusvalorados. El sentido de orgullo que se deriva de trabajar para una organización muy conocida o de éxito puede resultar un factor vital para sostener una ventaja competitiva. Por el contrario, una espiral descendente de rendimiento pobre y desmotivación que lleven a actitudes de desgana de los empleados puede resultar difícil de romper.

De la misma manera que el sentido del orgullo en la realización, incentivos más directos también desempeñan su papel. La progresión de los empleados a largo plazo dentro de la organización depende con carácter general de que se perciba la calidad de su trabajo. La estimación y evaluación del rendimiento puede estar sujeta a procedimientos formales y reuniones o descansar solamente en el juicio subjetivo de un superior, pero tiene una importancia fundamental. «Las cosas que hay que hacer para estar aquí» es una parte importante de la

cultura organizacional de la que los empleados se dan cuenta en seguida. Igualmente, los poderes políticos de una organización tiene impacto en esta área, y aún más influencia ejercen los sistemas de recompensa financiera ligados al rendimiento. Muchas organizaciones han introducido retribuciones ligadas al rendimiento, por las que los empleados obtienen mayores ingresos por alcanzar objetivos prefijados de rendimiento, y así han sido la norma en algunos tipos de ocupaciones como, por ejemplo, los vendedores tradicionalmente han percibido una comisión por las ventas que realizan. Estos mecanismos no han sido utilizados en la misma medida entre los mandos intermedios en el Reino Unido (si bien no en Estados Unidos) hasta 1985. Sin embargo, a partir de ese momento ha habido un mayor incremento en la provisión de recompensas financieras tanto en el sector público como privado. Una gran mayoría de mandos intermedios recibe ahora una recompensa monetaria por alcanzar objetivos de rendimiento.

Tales mecanismos pueden tener, evidentemente, un gran efecto en el comportamiento de los encargados de la gestión, haciendo todavía más preciso que las medidas de rendimiento reflejen de manera exacta lo que se requiere de un gestor. Resulta fácil descuidar un importante aspecto del rendimiento, quizá porque resulta difícil de medir, o darle un peso inadecuado [...]

Una de las áreas más problemáticas es la utilización de sistemas de presupuestos como niveles establecidos para pagar los bonus por rendimiento. El sistema de bonus se diseña a menudo de manera aislada por el personal o el departamento de recursos humanos, y después de haber decidido introducir este sistema, se buscan medidas de rendimiento convenientes para basar en ellas el sistema. El presupuesto se percibe a menudo como tal base, dado que ya existe en la mayoría de las organizaciones, sin embargo, lo que con frecuencia no se anticipa es el efecto que esto tendrá en la operación del proceso de confección del presupuesto. Mientras que previamente los encargados de la gestión podían haber querido establecer objetivos presupuestarios agresivos o, al menos, presentar estimaciones exactas del rendimiento futuro, ahora les resulta más ventajoso el presentar estimaciones más laxas. [...]

Finalmente está el asunto de la controlabilidad. Puede parecer patente que los gestores deben ser considerados responsables solo de aquellas cosas que pueden controlar, y que este es uno de los principios de gran parte de la literatura de gestión de responsabilidad, en la que se hace un esfuerzo considerable para diseñar medidas de rendimiento que reflejen un rendimiento controlable, pero hay evidencias crecientes de que este principio es más notable por su incumplimiento que por su observancia. Tanto Otley (1990) como Merchant (1987) han señalado que los encargados de la gestión son considerados responsables por cosas que están fuera de su control. Esto puede ser debido en parte a la dificultad en separar lo controlable de lo incontrolable, negro sobre blanco. Muchas cosas son solo parcialmente controlables, pero lo que es fundamental es que los encargados de la gestión pueden tener que acomodarse a cambios de

entorno incontrolables mediante la revisión de sus estrategias y planes, de aquí que no se les pueda hacer responsables necesariamente por poner en marcha planes predeterminados, solo por obtener los resultados deseados. Esto es en esencia lo que Merchant (1987) describe como control de resultados más que control de comportamiento, y es básico para el control de actividades no programadas.

Por todo lo anterior, los incentivos, recompensas y la estimación del rendimiento resultan esenciales para el diseño de sistemas efectivos de gestión del rendimiento. Sin embargo, no siempre son considerados como parte del proceso de medida del rendimiento y se diseñan de forma aislada al proceso, lo que resulta claramente inadecuado. Desde una perspectiva económica este asunto ha sido considerado con cierta extensión dentro de la literatura sobre teoría de agencia, que se concentra en el diseño de mecanismos de recompensa adecuados bajo diferentes grupos de condiciones. No obstante, esta literatura tiende a considerar al empleado como un individuo cuya motivación es puramente de carácter financiero. La realidad es un tanto más complicada de lo que este modelo da a entender, aunque se pueda utilizar para obtener una perspectiva del comportamiento en el mundo real. [...]

## FLUJOS DE INFORMACIÓN

La última etapa del proceso de gestión del rendimiento es la provisión de información sobre los resultados reales. Este es el procedimiento necesario de evaluación que posibilita la adaptación y el aprendizaje. En términos prácticos implica lo que se ha llegado a conocer como el sistema de información ejecutiva (EIS). Tal y como ha definido Crockett (1992), para asegurar que la información estratégica correcta fluye hacia el sistema una compañía debe:

- Identificar los factores críticos de éxito y las expectativas de los interesados;
- Documentar las medidas de rendimiento utilizadas para controlarlos;
- Determinar la frecuencia y formato de los informes del EIS; y
- Definir los flujos de información y de qué manera se puede utilizar la información.

Crockett señala que este proceso es complicado, que requiere mucho tiempo y que involucra a todos los niveles de gestión. El EIS debe poseer también una capacidad para «excavar», es decir, la capacidad de proporcionar información más detallada sobre aquellas áreas que estén siendo investigadas en mayor detalle.

La frecuencia de la provisión de información puede diferir entre los distintos niveles jerárquicos. En los niveles más bajos puede resultar útil un flujo frecuente, por ejemplo, la producción por hora y las estadísticas de calidad pueden resultar apropiadas para uso del supervisor de producción. Sin embar-

go, resulta mucho más complicado producir información global con sentido que abarque muchos procesos de producción y clientes diferentes. Los directivos encuentran a menudo que tal información agregada solo puede ser representada en términos financieros, pero ello no quiere decir que el centro de atención sea únicamente financiero. En cierto sentido la información financiera y de contabilidad proporciona una ventana a la realidad de la producción y el marketing. La «excavación» de la información financiera agregada requerirá muy a menudo tener un carácter no financiero, utilizándose tales medidas como la calidad, cronogramas de respuesta y satisfacción del cliente. Este es el auténtico reto de los diseñados de sistemas de información ejecutiva, y que aún no se ha podido superar en la práctica.

Otra materia para considerar es el uso de la información recogida. En un nivel dado una medida del rendimiento real que muestre que un objetivo no ha sido alcanzado todavía se convierte en un estímulo para tomar medidas correctoras. Ello indica que la estrategia no ha sido adecuadamente puesta en práctica y que se deben tomar medidas para rectificar. Sin embargo, intentos repetidos de mejorar el rendimiento puede resultar infructuosos, pudiendo ocurrir que el mensaje que envían los datos es que la estrategia resulta ahora inapropiada por lo que, en este caso, la acción requerida es revisar la estrategia y diseñar otros métodos de consecución de los objetivos de la organización. Esta es la distinción que hacen Argyris y Schön (1978) entre el aprendizaje de «ciclo único» y de «ciclo doble». Aunque este puede parecer un punto un tanto misterioso, es también una materia de gran importancia práctica. En el primer caso se incrementa la presión sobre los empleados de operaciones, mientras que en el otro la presión recae sobre los directivos y los estrategas corporativos. Puede resultar altamente desmotivador y contraproducente presionar al personal de operaciones cuando está alcanzando realmente todo el potencial de la organización en las condiciones de ese momento. Distinguir entre una puesta en práctica de la estrategia inefectiva de una estrategia inapropiada es, pues, una tarea difícil pero esencial.

## CONCLUSIONES

Aun cuando parezca que este plan para diseñar un sistema de gestión del rendimiento tiene una aplicación universal, de la experiencia práctica se desprende de manera evidente que las organizaciones deben confeccionar a medida cada uno de los pasos necesarios a sus propias circunstancias. No existe un solo conjunto de medidas de gestión, ni una sola base para establecer estándares para esas medidas, ni un mecanismo universal de recompensa que puedan constituir un sistema de gestión del rendimiento perfecto en todos los contextos. Diferentes organizaciones se enfrentan a diferentes entornos operativos y deben desarrollar estrategias que se correspondan con esos entornos. La así llamada teoría de contingencia de la contabilidad de gestión (Otley, 1980) representa

un intento de desarrollar criterios para el diseño de sistemas de contabilidad de gestión que tengan en cuenta alguno de estos factores. No obstante, la investigación llevada a cabo por Fitzgerald y Moon (1996) en el sector servicios indica que los sistemas de gestión del rendimiento efectivos poseen características comunes. Concluyen que para la consecución de la mejor práctica se deben dar necesariamente las siguientes precondiciones:

- *Saber lo que se está intentando hacer.* El diseño de un sistema de medida del rendimiento y la gestión debe estar enraizado en un entendimiento claro de lo que la organización exactamente ha decidido hacer para explotar sus recursos de ventaja competitiva. Este entendimiento debe ser comunicado a toda la organización por medio de técnicas tales como el visionado y la confección de presupuestos.
- *Adoptar una variedad de medidas de rendimiento.* Las medidas financieras por sí mismas son insuficientes para capturar la complejidad de las operaciones de negocios actuales. Las organizaciones deben adoptar una variedad de medidas que cubran las seis dimensiones genéricas del rendimiento: el rendimiento financiero, la competitividad, calidad, utilización de recursos, flexibilidad e innovación.
- *Extraer medidas comparativas para evaluar el rendimiento.* La comparación mediante niveles establecidos (*benchmarking*) internos y externos puede ser utilizada para establecer estándares sobre los que evaluar el rendimiento.
- *Informar de los resultados de forma regular.* Para que los gestores puedan utilizar la información sobre el rendimiento de manera proactiva dicha información debe ser relevante y actualizada. La frecuencia adecuada de información variará de una tarea a otra, y de un nivel jerárquico a otro.
- *Conducir el sistema desde arriba hacia abajo.* Los empleados de menor nivel solo se tomarán en serio el sistema si ven que, a su vez, los directivos se lo toman en serio.

Y a estas habrá que añadir las siguientes:

- *El rendimiento se mide explícitamente a la estrategia.* Resulta demasiado fácil desarrollar una plétora de medidas de rendimiento, pero las organizaciones se deben concentrar en aquellas actividades que sean vitales para su éxito futuro. El Cuadro de Mando Integrado ofrece un marco de trabajo para llevar esto a cabo.
- *Recordar que la efectividad es más fundamental que la eficacia.* Asegurar que las reducciones de costes no reciben más importancia que la consecución de los objetivos de resultados.
- *Revisar todas las medidas de rendimiento desde abajo hacia arriba.* Comprobar que las medidas de rendimiento adoptadas no puedan ser fácilmente manipuladas o distorsionadas. Ponerse en el lugar de los empleados que están siendo evaluados por el sistema y considerar cómo pueden responder.



- *Prestar atención a los incentivos y recompensas.* Resulta demasiado fácil deshacer el efecto de un sistema de medida e información bien diseñado por ligarlo a un sistema inadecuado de recompensa.
- *Identificar los principales factores de riesgo que puedan evitar que se consiga un resultado.* Considerar la inclusión de medidas de los factores clave de riesgo que deban ser controlados; también se debe considerar tener una medida de la flexibilidad de la organización o su adaptabilidad, esto es, la capacidad de la organización para enfrentarse a lo inesperado.

El marco de trabajo definido en este capítulo puede parecer a primera vista que posee un carácter normativo, y ciertamente está basado en aproximaciones explícitamente normativas, sin embargo, se puede utilizar de manera no prescriptiva para describir cómo una organización concreta ha diseñado y opera su sistema de gestión de rendimiento [...]. Aun cuando reconocemos que este marco es incompleto y que se concentra en los métodos más formales de gestión del rendimiento en una organización, creemos que proporciona una base más completa para la consideración del papel del diseño de sistemas contables y de otros sistemas de información en comparación con las existentes (ver Ferreira y Otley, 2004, para ampliaciones de este marco que lo hacen más extenso). Aunque el marco parezca universal, una consideración más cuidadosa indica que, de hecho, se trata de un marco contingente. Cada organización tiene su propia estrategia y existe en un entorno particular, por lo que sugiero que sus sistemas de información y de gestión del rendimiento deben ser específicamente hechos a la medida de estas circunstancias.



## CAPÍTULO 4

# CORRIENTES Y CONTROVERSIAS EN LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO ACTUAL

*Carmel de Nahlik*

### INTRODUCCIÓN

El área de la gestión del rendimiento como un cuerpo separado de la literatura de gestión está todavía en evolución. En el capítulo 3, David Otley explora algunas de sus raíces en las más antiguas literatura de investigación de operaciones y literatura de contabilidad, junto con la integración de medidas procedentes de esas disciplinas con herramientas tales como el Cuadro de Mando Integrado o sigma-seis, ya conocido por los encargados de la gestión hoy en día. Sin embargo, un tema no resuelto que subyace en la declaración de posición de Otley es la tensión que existe entre los resultados medibles de manera cuasi científica de procesos formales y los menos limitados resultados «blandos» de los procesos de gestión del rendimiento. Este capítulo explora los resultados de esa tensión.

El proceso de gestión del rendimiento y sus consecuentes intentos de manejar sistemas de medida adecuados es, en sí mismo, un área de investigación que merece ser objeto de estudio como se verá en los siguientes capítulos de este libro. Ya no se encuentra situada entre los sistemas duros, racionales y limitados, en el debate de la «gestión como ciencia», pero se desplaza rápidamente hacia el área más blanda de los «problemas confusos» que incluyen las consideraciones de los interesados, política, poder, simbolismo, estructura y relaciones interorganizacionales. Así, en el nuevo mundo de la gestión del rendimiento, la medida cuasi científica y el paradigma del control de la economía se ha localizado en las literaturas de sociología y psicología, con efectos institucionales observables como factores de mediación. Mientras que el capítulo 3 presentaba una visión mayoritariamente consensuada de la gestión del rendimiento, aquí exploraremos algunas de las corrientes y controversias que rodean el área desde diferentes perspectivas, cerrando con una corta discusión sobre algunos de los asuntos destacados para los gestores y los académicos.

## MULTIPLICIDAD DE NIVELES Y OPINIONES EN EL MUNDO

Asumir que la gestión del rendimiento es un área libre de problemas dentro de la gestión en muchas organizaciones y entre los políticos ha sido una razón importante para escribir este libro, ya que la gestión del rendimiento en la práctica está generalmente lejos de ser no problemática o libre de influencias. Como mostrarán los capítulos siguientes no existen respuestas claras, una variedad de marcos de trabajo teóricos se presentan para el debate. En este capítulo se *problematizan* y se busca identificar explícitamente algunas de las estructuras teóricas que compiten entre sí y que en muchos capítulos se dan por sentadas.

En uno de los extremos, los escritores han considerado la gestión del rendimiento como un proceso de control de la gestión ligado a la función auditora, lo que supone considerarlo a un nivel organizacional. Otros investigadores han considerado la gestión del rendimiento como algo que debe ser tratado a nivel individual y ligado a un juicio sobre la idoneidad del rendimiento del individuo como miembro de la organización. Existe todavía otro grupo de escritores para los que la gestión del rendimiento se utiliza como un método de comparación entre organizaciones para comparar los niveles de rendimiento de una organización con los de un grupo de pares escogido, con vistas a su mejora.

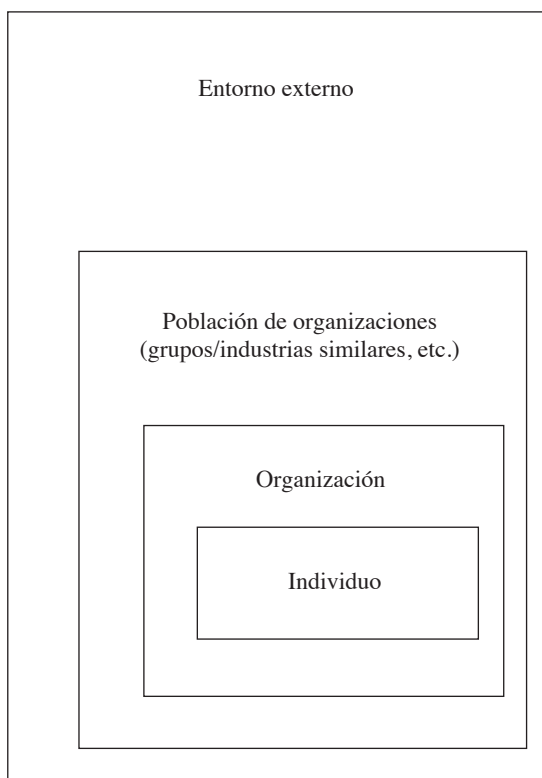
Por tanto, para nuestros propósitos (realizar una revisión crítica de este campo) la gestión del rendimiento podrá ser indistintamente: la gestión de los interesados; la gestión de un sistema bajo investigación por parte de varios interesados (que pueden o no venir del mismo nivel dentro del sistema); o la gestión de un sistema de actividades y procesos entre niveles como se muestra en la ilustración 4.1.

Además de operar a distintos niveles, existen múltiples maneras de aprender y conocer la gestión del rendimiento que pueden generar preguntas muy complejas; dicho de otro modo, la comprensión de la gestión del rendimiento está sujeta a elecciones y posiciones de carácter ontológico, epistemológico y de valor. ¿Está el rendimiento socialmente constituido? ¿Es externo? ¿Está su percepción influida por las disciplinas de base del gestor y de los gestionados, del mismo modo que cualquier observador?

Dado el contexto de este libro, las respuestas a varias preguntas más provocativas pueden resultar incómodas para los analistas académicos, en particular:

- ¿Puede esperarse que tan diferentes disciplinas perciban la gestión del rendimiento como «la misma cosa» y desarrollen un lenguaje compartido para comprenderlo, dadas sus amplias diferencias a nivel de atención e interés?
- ¿Pueden contribuir todas las perspectivas disciplinarias a una teoría unificada, armoniosa y sistémica, de la gestión del rendimiento o avanzará el conocimiento más sinuosamente a través de explicaciones que compiten entre sí, las perspectivas del mundo de los interesados y la yuxtaposición de los niveles micro y macro de análisis?

Ilustración 4.1  
**Perspectivas de sistemas de la gestión del rendimiento**



La gestión del rendimiento se puede examinar a través de múltiples lentes multidisciplinares, a un número de niveles distintos, y desde puntos de vista epistemológicos que compiten entre sí. Verdaderamente, uno se ve obligado a preguntarse hasta qué punto los analistas pueden estar seguros de que están estudiando el mismo fenómeno. Aunque resulten difíciles de articular en el curso de la práctica diaria, estas son algunas de las controversias con que se enfrentan los interesados en la gestión del rendimiento.

#### LA MEDIDA DEL RENDIMIENTO: ¿SOLO UNA DIMENSIÓN DE LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO?

La sabiduría recibida es que para gestionar el rendimiento primero hay que medirlo, de manera que ¿cómo se mide el rendimiento? Tradicionalmente se ha buscado un cambio que pueda ser cuantificado y, en consecuencia, informado, pero ¿conduce esto necesariamente al cambio deseado? Si se mira siempre hacia atrás, ¿resulta ello útil para la mejora del rendimiento futuro? ¿qué pasa con

los efectos que no podemos cuantificar y medir? Este puede ser un asunto espinoso si lo que nos preocupa es el rendimiento relativo con respecto a otras organizaciones o individuos. Finalmente, la medida del rendimiento presupone que disponemos de un modelo de las relaciones exacto en funcionamiento, pero, como siempre, hay que ser cuidadoso con las correlaciones espurias y los factores de mediatización ocultos.

A pesar de algunos aspectos potencialmente disfuncionales, la medida del rendimiento es atractiva para los interesados en una organización porque:

- Para los encargados de la gestión como individuos ofrece un instrumento con sentido (Weick, 1969), lo que permite localizar su situación a través de puntos de referencia basados en el sistema de medida del rendimiento. Así, términos como «cabina», «panel de control», «luces de tráfico» forman parte del lenguaje y refuerzan una percepción por parte del gestor de que puede influenciar y controlar la dirección del resultado ya sea directa o percibida gestión de los indicadores. A nivel psicológico puede hacer sentir a los encargados de la gestión fortalecidos, pero ¿es esto más percepción que realidad? ¿Importa acaso?
- Igualmente ofrece una base para la selección de oportunidades en cada uno de los niveles del sistema mediante la referencia al posicionamiento relativo con respecto a la competencia, basado en criterios legitimizados por la vía del entorno institucional además de comparadores absolutos, lo que hace a las organizaciones vulnerables a las presiones de pensamiento de grupo (*groupthinking*). Vemos, pues, a las organizaciones, especialmente a las firmas, comparadas mediante ratios financieros, que son «normas» dentro de la comunidad de inversión. Pero, ¿son estos los indicadores más relevantes para los propósitos de la organización? o ¿son los interesados más poderosos (financieros) los que conducen y determinan la agenda de medida y los sistemas?
- Si medida del rendimiento y el sistema de gestión del rendimiento actúan juntos como aparato de examen, entonces «si la nueva oportunidad se ajusta al criterio, debemos aprovecharla», pero el beneficio es para el interesado por ser de corta vida. Una perspectiva evolutiva del paisaje (p.e.: Levinthal, 1997) sugeriría que si todas las especies o jugadores utilizan el mismo conjunto de reglas o medidas de éxito, entonces la variación en el rendimiento se minimiza y la población se vuelve más homogénea (Thompson, 1994). Es la heterogeneidad de la población lo que permite la innovación (Gilbert *et al.*, 2001) y adecuarse a las reglas impuestas por el sistema institucional minimiza la propensión a la variación. «La mejor práctica» puede llevar al estancamiento si no se evalúa continuamente y se adapta a los entornos cambiantes.
- La gestión del rendimiento también se ve afectada por las estrategias de toma de decisiones tales como la paradoja exploración/explotación (March,

1991) y las explicaciones de juego teórico (Bevan y Hood, 2006)<sup>1</sup>. Un aprendizaje más profundo puede estar teniendo lugar en «juego» existente dentro de las reglas actuales, pero cualquier cambio externo puede resultar en desventaja para los jugadores que no estén simultáneamente llevando a cabo estrategias de exploración sobre nuevos juegos con nuevas reglas. De manera que las organizaciones necesitan estar explorando en los niveles más altos de los sistemas mostrados en la ilustración 4.1 constantemente, con objeto de asegurarse que tienen un plan de supervivencia y pueden demostrar una ventaja sostenible relativa con respecto a los competidores (Grant, 1991) para satisfacer a los interesados.

- La medida del rendimiento puede también ofrecer a los encargados de la toma de decisiones una defensa y un mecanismo de racionalización contra los cambios provenientes de colegas por encima y por debajo de la organización: «B vino a continuación de A, por lo tanto A causó B». Esto se puede utilizar para justificar el status quo.

A pesar de estas limitaciones potenciales, muchos interesados tienden a estar a favor de sistemas y procedimientos de medida como una ruta hacia la gestión del rendimiento, pero ¿qué es lo que se mide, y cómo ayuda esto a la gestión para desplazarse desde la toma de decisiones estratégicas hasta la operacionalización?

Consideremos una corporación pública que genere excedentes. ¿Cómo se mide su rendimiento? De forma convencional el rendimiento de la inversión para los interesados financieros ha sido utilizado como base para sistemas de medida basados en la contabilidad tales como «beneficio», «dividendos» o «devolución sobre el capital empleado» y las variaciones de estos parámetros. Hoy en día estos han sido reemplazados ya sea por cálculos más sofisticados de (digamos) «devolución sobre la media de capital invertido» o medidas de incremento de valor tales como el Valor Económico Añadido® (Stern *et al.*, 1995) o el valor de mercado añadido (MVA), desarrollado por prestigiosas firmas de consultoría de gestión con complejas fórmulas de propiedad (Lehn y Makhija, 1996). No obstante, las variables centrales siguen teniendo carácter financiero y, por lo tanto, medibles mediante convenciones contables, que pueden ser interpretadas de manera idiosincrática dentro de fronteras delimitadas. (Estas convenciones se tratan en más profundidad en el capítulo 12: «Una perspectiva contable y financiera».)

Muchas organizaciones producen informes como los informes de actividad como recurso de apoyo para los interesados, lo que sugiere que la presión para

---

<sup>1</sup> En el caso de la paradoja exploración/explotación, las firmas racionan el capital, tanto financiero como de otros tipos, para obtener amplitud (o número) de oportunidad de aprendizaje contra una mayor inversión en menores oportunidades de incrementar el aprendizaje, una metáfora en consonancia con la de la escala y alcance utilizada en Hamel y Prahalad (1983). En la aproximación de teoría del juego los gestores observan las mediciones y «microgestionan» para alcanzar objetivos a la vez que potencialmente descuidan la estrategia de alto nivel y sus objetivos, y los propósitos y misión de la organización (Steele y Albright, 2004).

contabilizar y medir cosas de acuerdo a medidas interpretadas es universal. A pesar de movimientos hacia una convergencia de informes financieros, cabe aún espacio para la interpretación, y las organizaciones disponen de una variedad de opciones abiertas en los términos de los números incluidos en los informes. Pero, ¿qué sucede con esos activos, que no son financieros, tales como la propiedad intelectual (IP) y el personal? Las unidades de contabilidad tienen una aspiración de antiguo por ofrecer un informe de apoyo sobre el personal o los recursos humanos, no sin controversia (ver, por ejemplo, Print, 2004). Con el ascenso del Conocimiento de Gestión como un área de estudio diferenciada, la ayuda de los «activos de conocimiento» es también un tema para los contables, que tienen la experiencia de la gestión de marca, valoración de marca y temas de revaloración para guiar su pensamiento en esta área. La falta de una contabilidad formal para los activos intangibles desentona con las teorías de ventaja competitiva, tales como la Perspectiva de la Firma basada en los Recursos (que se trata más abajo).

Tanto en el caso de los sistemas métricos utilizados para el rendimiento, como en el caso de lo que no se evalúa, existe un riesgo de que el sistema de medida del rendimiento introducido con la mejor de las intenciones (o al menos con intenciones legítimas en el contexto de la contabilidad de la gestión para los «propietarios» de la organización) pueda ser disfuncional. Puede causar miopía, llevando a un deterioro del rendimiento porque «en la búsqueda de una mota de polvo no se percibe el árbol caído». (En el capítulo 9, Smith y Goddard introducen un conjunto extensivo de «enemigos de la gestión del rendimiento virtuosa».) Existe también la posibilidad que los encargados de la toma de decisiones y las empresas formen cadenas de conocimiento «osificadas» que no son beneficiosas (de Nahlik y Holloway, 2005) y eviten el conocimiento futuro que podría mejorar la ventaja competitiva sostenible.

## LAS TENSIONES ENTRE LOS INTERESADOS EN LA ORGANIZACIÓN Y LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

La aproximación del interesado está ahora entronizada en muchas literaturas, desde la gestión de proyectos a las políticas públicas (ver, por ejemplo, documentos del gobierno como la circular de la *US Executive Office of the President* «*Planning, budgeting, acquisition, and management of capital assets*», *US OECM DOE*, 2003), así como protagoniza otras literaturas sobre teoría organizacional más clásicas (p.e.: Pfeffer y Salancik, 1978). El término se ha convertido en parte de la lengua franca de los gestores modernos y los mapas de interesados abundan en las salas de reunión.

Los interesados han sido definidos como: «... aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización dejaría de existir» (Freeman, 1984, p. 31). Hay, pues, una relación lógica, valga la redundancia, entre los intereses de los interesados y el rendimiento de la organización.

Dos asuntos a considerar desde la perspectiva de la gestión del rendimiento son: el proceso de transferencia de datos e información a través de la frontera que separa a los interesados internos y externos y, por otro lado, el uso de esos datos e información. El ascenso en importancia de la idea de «interesado» ha sido paralelo al ascenso en el campo de las literaturas sobre gobernanza en relación con la gestión del rendimiento de los requerimientos de los interesados, incluyendo a aquellos reforzados por entorno institucional antes mencionado. Esto ha conducido a cambio en un incremento en la medida del rendimiento cristalina y a una actividad de gestión dentro de los diferentes niveles de sistema mostrados en la ilustración 4.1. Sin embargo, ser solo un interesado no es suficiente, mapas y «listas de lavandería» de partes interesadas tienen un valor limitado si carecen de alguna forma de priorización, la cual es, por supuesto, subjetiva. La actividad de crear un mapa de interesados resulta inevitablemente en un alejamiento desde la aproximación cuasi científica hacia aproximaciones más centradas en la individualidad, en las que los razonamientos se hacen sobre descriptores como «el poder operacional», «la influencia» y de así en adelante. (p.e.: Winstanley *et al.*, 1995). Esta desagradable tensión de la medida cuasi objetiva y las cuasi subjetivas actividades de priorización resulta incómoda para muchos encargados de la gestión del rendimiento que están a menudo situados dentro de lo que podría denominarse las funciones científicamente situadas de contabilidad de gestión o control interno.

Donde las organizaciones intentan satisfacer los intereses percibidos de una lista indiferenciada de interesados, existe una gran probabilidad de que se presenten problemas. Primero, se encuentra el coste directo de tratar de forma reactiva con la lista de interesados y responder a las preguntas de un número de ellos. Este coste es difícilmente evitable. Existirán costes adicionales directos secundarios tales como el tiempo y otros usos de los recursos que pueden resultar desviados para resolver la gestión del proceso de interacción con el interesado. Así el coste de oportunidad de estas dos actividades y los recursos asociados precisa ser considerado activamente por las organizaciones de manera continua, más que de manera reactiva en momentos de crisis. Una buena gestión estratégica implica comprender y priorizar los intereses de algunos de los interesados sobre los de otros.

En segundo lugar, desde un punto de partida pragmático, el coste financiero y otros costes de gestionar las relaciones con los interesados de forma proactiva son significativos. En una época en la que (en algunos contextos al menos) las asimetrías de información han disminuido gracias a una comunicación casi instantánea, esta resulta también un área potencialmente volátil del presupuesto de la organización.

Tercero, la gobernanza de los interesados necesita también ser examinada cuando se consideran las transiciones que tienen lugar en las formas de organización. Las organizaciones ya no están limitadas, con intercambios enlazados por contratos explícitos (como en la visión de Williamson, 1975, sobre la que

se elabora en otros capítulos). Muchas organizaciones tienen ahora una cuasi integrada cadena de abastecimiento, en la cual la cooperación y el desarrollo conjunto pueden resultar en fronteras borrosas entre la firma y su proveedor (Wilding, 2006). Como resultado, las distinciones entre los interesados internos y externos se difuminan y las transacciones a través de las fronteras pueden no aparecer de forma diáfana. La naturaleza del sistema social de las organizaciones puede significar que muchos de esos contratos se lleven a cabo como resultado de asuntos de «capital social» en lugar de por la naturaleza formal de una transacción legal (Dasgupta, 2006). Este importante concepto merece un examen más profundo.

El capital social ha sido definido como la suma de los recursos, reales o virtuales, que acumula un individuo o un grupo en virtud de la posesión de una cadena perdurable de relaciones más o menos institucionalizadas de contacto y reconocimiento mutuo (Burt, 1992). En gran medida esto ofrece un modo más útil de ver las preocupaciones de los interesados que mediante sus participaciones financieras, en lugar de centrarse en camarillas y conexiones de red. Sin embargo, identificar y medir las conexiones de red es empíricamente un mayor desafío que evaluar flujos e intereses financieros. ¿Cómo sabemos si se ha informado de todas las conexiones? ¿Tienen los investigadores de redes que imponer sus propias clasificaciones? Por ejemplo, ¿puede considerarse el número de veces que un director y técnico cinematográfico trabajan juntos, medido por cada película, un valor de equivalencia para otros contactos informales que puedan reforzar la conexión? ¿Qué sucede con las conexiones ocultas tales como organizaciones profesionales, de caridad y otras asociaciones de carácter más o menos abierto?

Otros dos ejemplos ilustran los asuntos que rodean la definición de interesados dentro de las fronteras nominales (tales como la empresa) y las repercusiones prácticas de gestionar su rendimiento:

1. Un fabricante de coches «encajando» un empleado en una empresa proveedora. ¿Es esta persona un interesado interno o externo? ¿Está clara en la práctica la cadena de responsabilidad? ¿Quién es responsable de gestionar el rendimiento del proveedor? Y ¿está este representado por el rendimiento de ese individuo?
2. Organizaciones virtuales (p.e.: asociaciones pública-privada o pública-sector voluntario, u organizaciones de red montadas por la duración de un proyecto) en las que puede existir una relación limitada con las organizaciones madre. ¿Cómo se localizan las responsabilidades a nivel práctico? ¿Responden ante la casa madre o ante la asociación? Los nexos contractuales formales pueden ser limitados: ¿cómo se gestiona el rendimiento aquí?

El capital social es también la suma de vínculos diádicos individuales. Al desplazarse desde el nivel organizacional al nivel individual mostrados en la ilustración 4.1 se suscita de nuevo un número de asuntos pertinentes para los interesados.



A nivel individual el mapa de interesados reflejará el rol que se está examinando, por lo que puede haber varios mapas para un mismo individuo con percepciones distintas de los roles, influencia y poder de cada interesado. Como todos los mapas basados en la percepción, el resultado depende de la percepción del dueño del mapa, y puede no ser una realidad compartida, lo que genera algunos problemas a los investigadores.

Muchos contratos con interesados, ya sean formales o informales, son por necesidad incompletos (Hart y Moore, 2006), lo que permite la existencia de un comportamiento de juego al nivel individual o al organizacional (Radnor, pendiente de publicación; Bevan y Hood, 2006). Esta aproximación de «juego» va traspasando inevitablemente desde el sistema de gestión del rendimiento hacia el sistema de medida del rendimiento cuando el resultado de un sistema de medida del rendimiento está ligado a recompensas individuales. De esta manera las inversiones son retrasadas o adelantadas para influir en los informes financieros, o los objetivos personales son manipulados para permitir una recompensa óptima para el gestor individual, muy posiblemente a expensas del cliente o de la organización, si se trata de un juego de suma a cero. (El juego y otros efectos disfuncionales de la medida del rendimiento se discutirán más a fondo algunos capítulos más adelante).

Contar los nexos de red puede no ser una medida equivalente al poder. Algunos nexos son más valiosos que otros, y la controversia puede aparecer por una percepción del poder ejercido por varios grupos de interesados. Así, por ejemplo, ¿es equitativo que los grupos de interesados accionistas ejerciten el mayor poder en el caso de empresas abiertas al mercado público? ¿Quita esto poder a los empleados sin los cuales la firma podría no generar rentas? ¿Cómo pueden los interesados en el entorno externo ser formados e informados sobre la variedad de resultados aceptables del sistema de medida del rendimiento? Demasiado a menudo, intentos genuinos de consulta, transparencia y responsabilidad son castigados por los medios de comunicación por «poner precio a la vida» o «utilizar los números como una pantalla de humo», ejemplos de lo cual abundan en el campo de la sanidad. Los interesados pueden verse afectados de forma diversa por los sistemas de medida y gestión del rendimiento, a veces de formas no ligadas necesariamente al poder y la influencia percibidos, así problemas de justicia procedimental y organizacional deben también considerarse (Greenberg, 1987; Kim y Mauborgne, 1995).

## ¿PUEDEN LOS INTELECTUALES EXPLICAR LA NATURALEZA Y EL PAPEL DE LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO?

La mayoría de los capítulos de este libro presentan explicaciones de una disciplina particular o sectorial para la naturaleza y el papel de la gestión del rendimiento. Algunos reflejan un único paradigma dominante, otros introducen

formas que compiten entre sí que reflejan maneras fundamentalmente diferentes de entender el mundo, o epistemologías.

A nivel epistemológico se pueden contrastar dos formas extremas de ver la gestión del rendimiento. La primera es considerar la visión de Donaldson sobre los asistentes, encastrada en el positivismo paradigmático (Davis *et al.*, 1997). Si los encargados de la gestión son asistentes de los recursos, entonces, como asistentes son responsables de cara a sus interesados y, en consecuencia, dicha responsabilidad necesita ser medida de algún modo. La segunda es considerar el otro extremo del espectro epistemológico y una visión postmodernista confiando en Lyotard (1984) que sugiere que los sistemas de medida y de gestión del rendimiento se construyen socialmente y se dirigen políticamente. Por tanto, filosóficamente hablando, la gestión del rendimiento misma no está exenta de controversia, para gestionar se debe ser capaz de medir, con todos los argumentos que conlleva la epistemología de la medida. En culturas en las que generalmente se respalda el uso de medidas cuantitativas y se valora la «objetividad» racional, la visión positivista prevalece. Pero ¿cómo funciona la gestión del rendimiento en la práctica? ¿Proporciona información valiosa para los interesados dentro del sistema? ¿Qué se considera información verdaderamente valiosa en este contexto?

Volviendo a la aproximación anterior multinivel, y haciendo uso de las interpretaciones de Di Maggio y Powell (1983) y Greenwood y Hinings (1996) sobre teoría institucional se puede observar que la gestión del rendimiento puede, y las evidencias anecdóticas sugieren que ocurre a menudo, llegar a formar parte del ritual de gestión (Meyer y Rowan, 1977), legitimizada por interesados externos muy poderosos, para que forme parte del entorno institucional. Una nueva referencia a la ilustración 4.1 muestra que el nivel institucional puede identificarse como la localización de esta validación. Como un componente del entorno externo de la organización, el estudio de esta área incluye la sociología (p.e. Greenwood y Hinings, ya citado, Selznick, 1996), la economía (p.e.: Nelson, 2002) y la antropología. La gestión del rendimiento puede ser vista también de forma antropológica como un ritual (Meyer y Rowan, 1977), un acto simbólico (Greiling, 2005) y como parte de la red cultural de una organización (Johnson, 1987).

Como ya se ha sugerido, la gestión del rendimiento puede ser un recurso para legitimar ciertos comportamientos y resultados de asistentes, ya sea a nivel individual o al nivel agregado de población de organizaciones. En este último caso, el sistema de gestión para el rendimiento se legitima por otros miembros de un grupo de homólogos pares y otros interesados externos poderosos (Pfeffer y Salancik, 1978). Cambios y disrupciones en cualquiera de estos grupos pueden causar que se reemplacen o cambien las unidades de medida de «norma», un proceso que también puede ser percibido en movimientos y cambios en los espacios ocupados en un panorama competitivo como consecuencia de los resultados de una serie de procesos de selección/adaptación (Aldrich, 1999).

Si nos centramos en las adaptaciones internas de la organización a su entorno, el paradigma estratégico dominante durante algunos años ha sido la Percepción basada en los Recursos (RBV) de la firma (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Grant, 1991). Este paradigma ve la ventaja competitiva sostenible como un resultado de fundir los factores clave de éxito de la industria y diferentes tipos de recursos sintetizados de manera única dentro de la organización para producir capacidades especializadas, de las que se espera también la calidad de únicas y valiosas contribuciones para la ventaja competitiva de la empresa (Amit y Schoemaker, 1993). Una variante reciente, la Perspectiva basada en el Conocimiento, aludida con anterioridad, sugiere que la ventaja competitiva sostenible se genera del conocimiento como recurso clave (Conner, 1991; Kogut y Zander, 1992; Nonaka y Takeuchi, 1995; Grant, 1996; Spender, 1996).

La aproximación en la que se resaltan las capacidades ha conducido a una visión dinámica de los recursos de la organización (Teece *et al.*, 1997; Wang y Ahmed, 2007). Las firmas reconfiguran constantemente sus recursos y capacidades como respuesta a los cambios que se producen en su entorno, ya sea visto en la perspectiva macro (como el clásico análisis STEP de Fahey y Narayanan, 1986) o como respuesta a las diferentes dinámicas en las industrias o mercados en los que la organización compite para capturar «rentas organizacionales». El que esta respuesta sea voluntaria o no, o se da una falta de respuesta, para seguir con la aproximación dinámica, es condenar a la empresa al azar. ¿Están sus recursos y capacidades configurados de manera correcta para una supervivencia continuada y la generación de renta? o ¿está atrapada en el pasado y «peca de exceso?» (Pascale, 1990) o acaso ¿está atrapada en la emulación sin crítica de otros lo que impide el cambio? (Boonstra y de Vries, 2005). El cambio es vital, el cambio constante de la organización, de sus industrias y mercados, su entorno y sus interesados, es la base del paradigma coevolucionario, celebrado por March (1994) y desarrollado más ampliamente por Lewin (1997; Lewin *et al.*, 1999; Lewin y Volberda, 1999) como contribución a la supervivencia de la organización mediante el aprendizaje y la adaptación a nuevos entornos.

En todas estas perspectivas los encargados de la gestión pueden marcar la diferencia, pueden ejercer la elección estratégica (Child, 1972). Esto contrasta con la visión de North (1990) y Williamson (1996) en la que los niveles industriales del sistema dictan la conducta de la actividad económica y transaccional hacia los niveles más bajos del sistema. Ciertamente la visión «dura» de los economistas como Williamson contrasta con la visión «blanda» expresada más arriba, y así recuerda las dimensiones «dura contra blanda» de Thorpe y Beasley recogidas en el capítulo 2.

La literatura sobre estrategia está repleta de intentos de tratar con la «piedra filosofal» que serían las acciones que los encargados de la gestión pueden llevar a cabo para mejorar el rendimiento, y estas recetas (Spender, 1989) pueden observarse en otras literaturas de guía para gestión aplicada, como la del mar-

keting. El viejo paradigma de estructura-conducta-rendimiento está menos obviamente presente en la literatura actual sobre estrategia, habiendo sido suplantado por sistemas de alimentación de información que giran en torno a lo que se espera que sea una dirección de excelencia.

Afortunadamente, esta creciente complejidad en el «mundo real» ha sido acompañada por nuevas herramientas de análisis, modelos y técnicas de investigación. Estas pueden ayudar a los investigadores a examinar cómo las perspectivas de los distintos interesados se ven afectadas por su situación dentro del sistema o en la red social, y las conexiones entre las relaciones de poder «percebidas» y «reales» dentro de tales redes (Provan *et al.*, 1980) y la relación red/conocimiento (Kogut, 2000).

Un poder de procesamiento mejorado y bases de datos más grandes en las grandes empresas ofrecen incluso mayores posibilidades para los investigadores que observan las bajas, pero solamente si se tiene en cuenta que pueden utilizar en las operaciones las variables de investigación que resulten creíbles tanto a los académicos como a los observadores especializados.

Sin embargo, hay una disfunción entre la práctica y el desarrollo teórico que afecta a los interesados en la gestión del rendimiento. Muchos estudios están basados en mediciones de alto nivel derivadas de grandes firmas públicas y que utilizan sistemas de unidades que son objeto de juicio por parte de auditores y gestores. En la escuela de negocios actual se les dice a los estudiantes que «la facturación es vanidad, el beneficio es sano y el flujo de caja es realidad», pero es realmente solo en estudios muy recientes que las mediciones basadas en flujo de caja han aparecido como indicadores de rendimiento sobre las derivadas de informes de ingresos. Este se complica aún más por una predilección por la investigación interseccional en la que las relaciones casuales resultan muy difíciles de hipotetizar, convertir en operadores y probar. Muchos menos estudios tienen carácter longitudinal o se realizan sobre empresas más pequeñas, con notables excepciones como la de Greve (2000) y Mitchell (1991) y Hawawini *et al.* (2003) que utiliza datos del EVA<sup>®</sup> para observar la supervivencia de la firma. (Aproximaciones contemporáneas al estudio de la gestión del rendimiento en empresas más pequeñas se investigan más a fondo en el capítulo 15.)

En términos de la operacionalización del proceso de investigación de la gestión del rendimiento, tenemos igualmente algunos asuntos que considerar. Los académicos formulan preguntas metodológicas alrededor de ejercicios de recogida de datos y las percepciones de las diversas partes interesadas de la validez y confianza de los datos reunidos e interpretados. Estas preguntas también afectan a los encargados de la gestión de las organizaciones que realizan la gestión del rendimiento y, ciertamente, actividades de medida del rendimiento, de manera que ellos también tienen que ser conscientes de las potenciales limitaciones de cualquier dato reunido y procesado para su uso.

No obstante, todo esto es ignorar la pregunta fundamental: ¿tiene la gestión del rendimiento realmente algún efecto sobre el rendimiento? Los estudios tien-

den a centrarse en describir la selección y aplicación de herramientas y técnicas, informando algunas veces de cambios en el rendimiento que están implícitamente relacionados con la intervención. Yace aquí, pues, una falta de investigación cuyo objetivo sea poner en cuestión la asunción de que utilizar uno u otro sistema de gestión del rendimiento afectará los resultados de rendimiento más o menos directamente. Aun así el simple proceso de introducir un cambio como la implantación de un sistema de gestión del rendimiento, y prestar atención a sus resultados y consecuencias, puede actuar como un «efecto Hawthorne» (Roethlisberger y Dickson, 1939). Por otro lado, un buen encargado de gestión puede obtener buenos resultados ¡con cualquier herramienta que utilice!

Así la pregunta más grande persiste: «¿Qué relevancia tiene la investigación actual sobre gestión del rendimiento para los encargados de la gestión?»

## HACIA UNA AGENDA DE INVESTIGACIÓN CON CONSECUENCIAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

Una de las consecuencias que se dan por sentadas de la gestión del rendimiento, que hace que resulte un campo de investigación y práctica tan interesante y que tanto abarca, es el cambio a los niveles mostrados en la ilustración 4.1. Podemos considerar cada nivel como el punto de partida para una agenda de investigación de la gestión del rendimiento que sirva de contrapunto a la búsqueda prevalente de un desarrollo de una «ratonera mejor» (de la que se dice de forma apócrifa que culpa de todos los problemas de mejora del rendimiento del sistema al comportamiento aberrante de una única entrada –el ratón–). Por ejemplo:

- ¿Qué efecto tienen los sistemas de gestión del rendimiento sobre los individuos? ¿Refuerzan patrones y normas de comportamiento aceptables? ¿Quién juzga lo que es aceptable?
- ¿Qué efecto tienen los sistemas de gestión del rendimiento en las organizaciones? ¿Pueden utilizar los resultados positivos en la comunidad a largo plazo a nivel de sistema? ¿Cómo podemos saberlo? ¿Pueden tales sistemas promover prácticas disfuncionales como consecuencia de las presiones del entorno institucional en el siguiente nivel del sistema, en el que estas prácticas han llegado a ser normalizadas y aceptadas?
- ¿Qué efecto tienen ciertos grupos o coaliciones a nivel institucional sobre el entorno externo así como sobre aquellos niveles que están por debajo? ¿Promueven un cambio que conduzca a un futuro mejor para todos (lo que quiera que eso signifique)? O ¿puede conducir a las organizaciones a abandonarse a la emulación sin crítica unas a otras y actuar como inhibidores del cambio?

También se pueden aplicar estas preguntas cuando se considera la naturaleza del cambio y la innovación, y desde la literatura dominante sobre gestión del

rendimiento, llegar a áreas tales como el desarrollo organizacional y la gestión del cambio.

Al reflexionar sobre las coaliciones dominantes en las comunidades de especialistas e investigadores en gestión del rendimiento ¿hasta dónde está la práctica influenciada por las evidencias de la investigación? ¿Dominan los especialistas y sus modelos icónicos que están ampliamente y, generalmente sin crítica, adoptados? ¿Cómo pueden aproximaciones más rigurosamente académicas que promueven la buena práctica académica tener un impacto más inmediato, cuando el diseño de investigación y la revisión por sus colegas retrasan la publicación de los hallazgos de la investigación? ¿Promueve el proceso de legitimación ciertos modelos a la vez que excluye otros que podrían ofrecer una mayor capacidad de elucidación?

Por último, pero no menos importante, hay que preguntar si es realista incluir en la agenda de investigación la búsqueda de una evidencia demostrable de las relaciones causales entre la operación de sistemas de gestión del rendimiento y el rendimiento estratégico a largo plazo. Dadas las complejidades identificadas en cada uno de los niveles considerados en este capítulo, esta resulta una tarea que supone un desafío empírico, pero que tiene significativas implicaciones teóricas.

Este capítulo ha tocado, aunque sea de pasada, las funciones principales y contextos en los que se practica la gestión del rendimiento. Los capítulos de la siguiente sección abundan en la factibilidad de la mayor parte de las preguntas formuladas aquí. Veremos la gestión del rendimiento a través de una serie de lentes enfocadas sobre las disciplinas para entender los múltiples niveles. Algunos se centrarán más en el nivel macro, y otros al nivel micro. También se revisarán las preguntas formuladas en este capítulo mientras se investiga la operacionalización desde el punto de vista de cada disciplina: ¿cuáles son las dimensiones apropiadas del rendimiento en ese contexto? ¿Son específicas a cada disciplina o son más universalmente aceptadas y adoptadas? ¿Existen en verdad diferentes ontologías o visiones universales de la medida en las distintas disciplinas en las que se utiliza la gestión del rendimiento? Se revisarán estas preguntas en la parte final de este libro.

**PARTE II**

**LA INVESTIGACIÓN DE GESTIÓN DEL  
RENDIMIENTO: CONTRIBUCIONES DESDE OTRAS  
ÁREAS Y DISCIPLINAS**





## CAPÍTULO 5

# LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO: UNA PERSPECTIVA DESDE LA PSICOLOGÍA OCUPACIONAL Y DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

*Anne Fearfull y Gail P. Clarkson*

Nuestro problema es entender los cambios que la organización (y el individuo) tendrá que hacer si quiere obtener la mayor cantidad posible de energía para el esfuerzo productivo.

(Argyris, 1964, p. 11)

## INTRODUCCIÓN

Sin duda se habrá escuchado a las organizaciones proclamar que su personal es su activo más valioso e importante. La extensión en que esta visión se refleja de forma positiva en la manera en que se gestiona al personal en las organizaciones o forma parte de la retórica organizacional es un tópico larga y frecuentemente debatido (Legge, 1995b; Herriot, 2001; Storey, 2001; Beardwell *et al.*, 2004). Se puede discutir que no son las personas *per se* las que son consideradas valiosas, sino su habilidad para trabajar (o, como Marx podría haber dicho, la corporeización del poder del trabajo). No obstante, si se desplaza el énfasis desde los elementos financieros y técnicos hacia el factor humano, se puede separar cualitativamente a organizaciones que compiten entre sí en lo que se refiere al rendimiento (Pfeffer, 1998; Rucci *et al.*, 1998).

Demasiado a menudo, sin embargo, las organizaciones de trabajo tienen sistemas altamente complejos por los que se estiman los costes y beneficios de todo además de la gestión apropiada del personal (Arnold *et al.*, 2004). Hay mucho terreno por cubrir todavía para revelar los procesos que subyacen, y los nexos causales entre ellos, de la gestión de empleados, las acciones de los empleados y el éxito del negocio (Delbridge y Lowe, 1997; Sparrow y Marchington, 1998). En el capítulo 6 se explora la gestión del rendimiento desde la pers-

pectiva más limitada de la función de la gestión de recursos humanos. Aquí, a partir del extracto arriba incluido de la obra de Argyris como punto de partida, se introducen en este capítulo temas clave y teorías extraídas de las disciplinas interrelacionadas de la psicología ocupacional y el comportamiento organizacional (PO y CO), y se desarrollan en la búsqueda de atender los complejos procesos y efectos de la gestión del rendimiento. Como se verá, los psicólogos ocupacionales y los conductistas contemporáneos buscan no solo identificar las fuertes relaciones entre (aspectos de) la práctica y (facetas de) el rendimiento, sino también alcanzar un entendimiento de *porqué* debiera ser así. Con este fin, se han propuesto un buen número de teorías con diversos grados de éxito.

A continuación de esta introducción se sitúan la PO y el CO en sus respectivos contextos disciplinares primero y luego históricos. La moderna disciplina de la psicología toma en consideración no solo el comportamiento, sino también, al menos en cierta medida, los pensamientos y emociones subyacentes que conducen a ese comportamiento. En este sentido, se consideran los asuntos clave como la motivación de los empleados para, después, considerar brevemente el área de las diferencias individuales. Para terminar, se consideran los retos de la gestión del rendimiento a que hace frente el psicólogo ocupacional y el conductista en una organización del siglo XXI.

## LAS DISCIPLINAS DE PSICOLOGÍA OCUPACIONAL Y COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento organizacional (CO) es un campo de estudio multidisciplinar, dedicado a conseguir una mejor comprensión de la gestión de las personas en el trabajo. Los conceptos teóricos, métodos de investigación y principios generales que se extraen de la antropología cultural han facilitado al investigador de CO el examen de los patrones explícitos e implícitos de y para el comportamiento adquirido y transmitido mediante símbolos. Los conceptos, los métodos y principios basados en el campo de la política social han ayudado a comprender el papel y naturaleza del poder organizacional. Además, las teorías, métodos y principios extraídos del campo de la sociología han ayudado a los investigadores de CO a dirigir su atención a preguntas en relación con los efectos de la estructura de la organización y el diseño sobre comportamiento en los diferentes niveles de análisis y/o las influencias societarias sobre tales estructuras. El trabajo de los conductistas está, sin embargo, principalmente dedicado a la actividad que se lleva a cabo a nivel de grupo o individuo dentro de la organización. Aquí, en un intento por penetrar en las implicaciones de asuntos tales como los antes mencionados cultura, poder y estructura, en el comportamiento de los grupos y los trabajadores como individuos, la disciplina de CO se nutre en gran medida de la psicología como disciplina general, y en particular, del campo de la psicología ocupacional (PO).

Para proveer una perspectiva en el comportamiento organizacional humano se debe considerar la visión darwiniana sobre el comportamiento animal. Desde esta posición aventajada se propone que no es una inclinación «natural» de los animales el vivir juntos, y que la adaptación de su comportamiento hacia la vida en grupo ha evolucionado solo como reacción a y como medio de protección contra los depredadores. Esta perspectiva se ha extendido y reforzado recientemente gracias a la investigación antropológica<sup>1</sup>, que ha confirmado que los primeros humanos eran animales de presa que, con el tiempo, fueron formando «tribus» cooperativas o grupos con alguna clase con objeto de hacer frente a los avances predatorios. En la actualidad/épocas más recientes, se ha observado el desarrollo de grupos deliberadamente orientados a tareas, u organizaciones, cuyos objetivos de supervivencia han tendido hacia lo financiero más que hacia lo absoluto. Es en este sentido en el que se observa la psicología, y al psicólogo, en su servicio a la raza humana (Karlins, 1973, pp. 1-2):

Por causa de su [sic] formación el psicólogo es preparado de forma única para ayudar al hombre en su búsqueda de un futuro más brillante ... La historia de la psicología al servicio del hombre es la de una dedicación y progreso en la batalla por la dignidad humana... Es la historia de indagar soluciones y buscar problemas ... la historia de la lucha del hombre para conseguir una calidad de vida satisfactoria.

La psicología aplicada se ha visto como el medio para mejorar el rendimiento de las personas en sociedad y, por tanto, el rendimiento de la sociedad misma, lo que lleva a una mejora de la calidad de nuestras vidas. En consecuencia, se puede percibir como no problemático el uso de la disciplina de psicología para borrar las tendencias criminales de las personas (McConnell, 1973); para desactivar conflictos internacionales (Rosenberg, 1973); o para ayudar a las personas mayores a adaptarse a los rápidos cambios sociales y tecnológicos (Rosenfelt, 1973). Se sabe por el trabajo de Jahoda (1982) y de otros (ver, por ejemplo, Hayes y Nutman, 1981; Fryer y Payne, 1986) de las implicaciones psicosociales del desempleo, ya que las «funciones latentes» del trabajo, como el hecho de trabajar y relacionarse con otras personas dentro del ámbito laboral, se consideran psicológicamente beneficiosas. Así igualmente en el sentido ocupacional se puede ver la lógica de utilizar la psicología como un medio de mejorar las condiciones laborales por medio de, en términos amplios, la psicología ocupacional: el estudio del bienestar de los empleados, sus actitudes y su comportamiento (Warr, 2002). El término rendimiento es (por supuesto) solo un aspecto del comportamiento, pero un objetivo clave de esta disciplina es aplicar el conocimiento psicológico para maximizar la efectividad del rendimiento, con mucha de la investigación en esta área relacionada con los entornos en donde los objetivos de trabajo son amenazados por las condiciones ambientales y la carga de trabajo (Hockey, 2002).

---

<sup>1</sup> El Dr. Robert Sussman de *Washington University*, St. Louis, Missouri, en la conferencia anual de la *American Association for the Advancement of Science* (2006).

## EL CONTEXTO HISTÓRICO DE LA PO Y EL CO

La revolución industrial ha movido cantidades ingentes de personas desde el trabajo manufacturero al trabajo industrial en los siglos XVIII y XIX en Europa occidental y Estados Unidos, y se formulan preguntas sobre cuál es la mejor manera de organizar las diversas actividades para obtener los mejores resultados posibles de rendimiento. Una solución fue descomponer los trabajos en sus más simples componentes, siguiendo las prescripciones de «gestión científica» de Frederick Winslow Taylor (1911) y las primeras proposiciones de los estudios de «tiempo y movimiento». Aquí todas las tareas fueron cronometradas para encontrar la manera más eficiente –que, lógicamente, sería la más simple– de realizarlas para, entonces, ligar la tarea al salario a través de un sistema de «trabajo por piezas» mediante el cual motivar un nivel más alto de producción. A mediados del siglo XX la simplificación de los trabajos, que necesariamente fragmentaba o atomizaba el «trabajo completo» se había aplicado tanto en el dominio de la fabricación como en el administrativo (Braverman, 1974).

Las preocupaciones eran, sin embargo, expresadas a la par políticamente (Braverman, 1974) y en relación con las consecuencias negativas para la salud mental de trabajador y las implicaciones en la organización del absentismo laboral, la falta de satisfacción y el aburrimiento. En este contexto, los psicólogos empezaron a moverse para rediseñar los trabajos para contrarrestar tanto la división horizontal como la vertical del trabajo utilizando modelos teóricos de diseño de trabajo e incrementando en gran medida técnicas centradas en las personas y el rendimiento y de ampliación de las tareas bajo los principios de enriquecimiento del trabajo (por ejemplo, Herzber, 1968; Hackman y Oldham, 1975). Los sistemas de trabajo de aumento de poder, mayor implicación y mayor rendimiento están todos estructurados por tales principios (ver Parker, 2002).

La teoría más influyente que ha guiado el diseño de trabajo en grupo ha sido la teoría de sistemas sociotécnicos, particularmente asociada con el trabajo del *Tavistock Institute* (Trist y Bamforth, 1951). Trist y Bamforth estudiaron los efectos de reemplazar la tradicional extracción manual del carbón por el método de minería de tajo largo en frente único (*longwall*)<sup>2</sup>. Como consecuencia de la introducción de maquinaria a gran escala los grupos de individuos han sido divididos en grupos especializados, siendo cada persona típicamente responsable por un solo fragmento de la tarea. Esto contrastó negativamente con el método previo en el que los grupos trabajaban juntos para extraer carbón de la veta, con altos niveles de autonomía sobre el ritmo de trabajo y la adjudicación de tareas. Trist y Bamforth observaron que algunos pozos habían desarrollado espontáneamente una forma de extracción en la que grupos multicualificados, autoseleccionados y autodirigidos eran responsables de toda la recogida de car-

---

<sup>2</sup> N. de la T.: El método de tajo largo en frente único o *longwall* es un método minero de extracción mediante el corte de una sección larga de pared de una sola vez, ya sea por medio de voladura o maquinaria especializada.

bón en un turno, y lo que es más importante para la gestión del rendimiento, estos grupos tenían una mayor producción y sufrían mucho menos absentismo. Estas observaciones pusieron los cimientos para el concepto de optimizar conjuntamente los sistemas sociales y técnicos cuando se diseñaba el trabajo. También proporcionaron una plataforma para muchos otros conceptos socialmente estructurados, por ejemplo, el grupo de trabajo autónomo (Needham, 1982; Kemp *et al.*, 1983) y las interacciones de equipo, que han demostrado ser fuertemente predictoras del rendimiento del equipo (Guzzo y Dickson, 1996).

Conceptos de PO y CO han facilitado la puesta a punto de la gestión de personal o las prácticas de recursos humanos al comprender y expresar la conceptualización de las necesidades humanas. Muchas prácticas contemporáneas, por ejemplo la estimación del rendimiento y el salario ligado al rendimiento, están enraizadas en la aplicación de métodos y metodologías definidos psicológicamente. Estas prácticas se emplean como medio de alentar, o incluso conducir, la adaptación de comportamiento individual, y a veces de grupo, para gestionar y mejorar el rendimiento del empleado.

Los psicólogos ocupacionales utilizan una variedad de métodos de investigación y diseños para explorar la interacción entre un individuo y su trabajo, y para la estimación del rendimiento del trabajo. No obstante, tradicionalmente un gran componente de esto implicaba procedimientos experimentales y mediciones de test cuantitativas. No resulta sorprendente que, ya que el campo del CO se nutre de una gran variedad de métodos de otras disciplinas, no exista una tradición tan clara.

Por otro lado, la noción de motivación humana es un elemento central de la creencia de que tal aproximación o conjunto de aproximaciones puede tener éxito, en otras palabras, las necesidades particulares, deseos y creencias que gobiernan al individuo.

## MOTIVACIÓN

La teoría de Abraham Maslow sobre la motivación humana (1943), en la que se propone que los humanos tenían una jerarquía de necesidades relacionadas que van desde las psicológicas, la seguridad, el amor, la estima, hasta la necesidad de autoactualización, ha sido profundamente influyente en el desarrollo de teorías de motivación en relación con el trabajo. Representado popularmente como un diagrama de pasos, la relación entre esas necesidades, sugería Maslow, era que no se podía subir un peldaño para satisfacer una necesidad de nivel más alto hasta que la anterior hubiese sido satisfecha. Inherente a esta teoría es la opinión de que los humanos aspiran a la autoactualización y, de esta manera, la teoría de Maslow proporciona los cimientos de la creencia de que tanto las motivaciones como el rendimiento se pueden gestionar. Desde este punto de vista, se han explorado un número de aproximaciones que buscan

motivar niveles más altos y más efectivos de rendimiento en el trabajo. Por medio de la educación en la gestión y cursos de formación, muchas de estas aproximaciones, o teorías motivacionales, se han demostrado influyentes. Los encargados de la gestión cuya área de trabajo es la mejora del rendimiento y la productividad han sido atraídos hacia lo que perciben (o quizá han sido inducidos a creer) que les ayudará para alcanzar el «santo grial» del rendimiento perfeccionado.

Se va a reseñar ahora una pequeña muestra de estas aproximaciones y teorías, centrándose en su clase y efectividad, antes de entrar a discutir la razón por la que su efectividad puede verse en entredicho.

1. La teoría de consecución de McClelland (1961) se desvía de la de Maslow en que McClelland no cree que las personas tengan una jerarquía fija de necesidades (Fulop y Linstead, 2004), sino que la necesidad de conseguir (nAch), la necesidad de poder (nPow) y la necesidad de afiliación (nAff) varían de acuerdo con el valor que le dé a cada una el individuo. Este trabajo se ha desarrollado más tarde, dando prioridad a la potencia motivacional del poder (McClelland y Burnham, 1976).
2. La teoría de motivación de Herzberg (1968) gira en torno el enriquecimiento del trabajo llevado a cabo por el individuo, de manera que resulte un desafío suficiente para que utilicen las habilidades y conocimiento por las que han sido contratados. Herzberg estableció una clara distinción entre los aspectos motivacionales del trabajo (por ejemplo: consecución, reconocimiento, contenido del trabajo, responsabilidad y ascensos), y aquellos que simplemente previenen la falta de satisfacción, etiquetados como «factores de higiene» (por ejemplo: salario adecuado, política y administración, supervisión y condiciones de trabajo). Al tomar esta aproximación, la teoría de Herzberg buscaba contrarrestar la discutible aproximación deshumanizadora de Taylor de desmenuzar los trabajos en sus componentes más simples, y separar la planificación de la ejecución. Al mismo tiempo, facilita el satisfactorio «escalar» desde el nivel básico de consecución de la necesidad de autoactualización.
3. La teoría de la expectativa de Vroom (1964) está basada en las preferencias de las personas, y en el valor que le dan a esas preferencias. A este respecto, la teoría de Vroom comparte algunas características con la de McClelland. Sin embargo, más que la motivación ligada con las necesidades específicas (nAch, nPow y nAff, por ejemplo), Vroom propuso que la motivación estaba dirigida por el grado en que un individuo esperaba tener éxito en conseguir aquello que valoraba. En el núcleo de la teoría de la expectativa se encuentra el cómo el individuo percibe la relación entre esfuerzo, rendimiento y recompensa. En consecuencia, resulta improbable que el individuo ponga mucho esfuerzo en conseguir algo que no valora.

Cada uno de estos ejemplos demuestra la complejidad de la necesidad humana, lo que sugiere que, mientras la tentación de priorizar o privilegiar una teoría motivacional sobre otra como medio de acelerar la consecución de altos niveles de rendimiento puede ser muy fuerte, se puede considerar temerario por parte del gestor hacerlo así. Debe ser valorado que el «atractivo» de una teoría para su aplicación puede ser considerado, más rápidamente o de manera más realista, como el reflejo de las propias preferencias motivacionales del encargado de la gestión, más que la consecuencia de su «conocimiento» de lo que motiva a los empleados de los cuales es responsable.

Si se toma la teoría de McClelland se puede observar que es culturalmente neutra, o incluso ciega, además de ser dependiente de la persona y el estatus. A primera vista puede parecer una aproximación positiva, pero las personas con una alta nAch, por ejemplo, pueden encontrar las funciones de gestión y supervisión frustrantes, ya que su éxito dependería en gran medida de la consecución de otros y/o de su disposición a rendir. Este nivel de rendimiento, o incluso la disposición para rendir, no puede simplemente ser asumido. Se percibe aquí entonces una necesidad de atención individualizada como el medio de motivar a los otros. No encarar una aproximación individualizada sería atraer la frustración o incluso comprometer el rendimiento de todas las partes. Asimismo, como establece Herriot (2001, p. 2), mantener la motivación, la moral y el compromiso no se puede resolver mediante «una nueva tecla motivacional que pulsar, o un botón que apretar», sino que requiere más investigación sobre la consideración de la naturaleza de la relación global de empleo (una materia que se considerará más abajo, cuando se evalúen los retos clave a que se enfrentan la PO y el CO).

Con todo, las teorías de motivación tales como la teoría de la expectativa y la teoría de equidad, que examina las discrepancias dentro de la persona después de que se haya comparado su ratio inversión/resultado con el de otra persona de referencia (ver Adams, 1963), se han percibido como una contribución a la mejora de la productividad del empleado y su bienestar. Esto se debe, en parte, a que cada una de ellas reconoce que el comportamiento no está conformado completamente por las consecuencias medioambientales sino que es el resultado de creencias, valores y otros procesos cognitivos.

Las motivaciones individuales son, por supuesto, solo uno de los determinantes del rendimiento del trabajo y, además de factores de situación como el entorno físico, la coordinación de las actividades laborales y el apoyo de supervisión, se han encontrado un número de diferencias individuales que tienen peso en los resultados de rendimiento.

## DIFERENCIAS INDIVIDUALES

El rendimiento efectivo es, al menos en parte, percibido como una función del reclutamiento y la selección que se ocupa del proceso de elegir entre distin-



tas personas de acuerdo a su potencial para realizar con éxito un trabajo particular en una organización particular (Robertson *et al.*, 2002). El procedimiento de diseño convencional empieza por el análisis del trabajo, «... la piedra angular sobre la que posteriores decisiones en el proceso de empleo deben descansar» (Cascio, 1998, p. 36), que establece la naturaleza del trabajo a realizar y las características por las que los candidatos van a ser evaluados.

Históricamente, los métodos de análisis de trabajo han asumido que los trabajos no cambiaban por los individuos que los realizaban, buscando simplemente comparar las tareas, roles y responsabilidades del trabajo. Sin embargo, técnicas más recientes reconocen la naturaleza dinámica del trabajo, y los factores individuales y de situación.

Así, se intenta describir los trabajos en términos orientados hacia el trabajador y se complementan con un «análisis de competencia» que se centra en identificar los comportamientos requeridos para realizar el trabajo de manera efectiva. Como señalaron Robertson *et al.* (2002, p. 109): «La piedra angular de la selección de personal y la evaluación es la existencia demostrada de diferencias psicológicas medibles entre las personas que son importantes para determinar el éxito en el trabajo».

Existe una miríada de posibles diferencias individuales (Warr, 1987) que se pueden clasificar como sigue:

1. Características genéticas, por ejemplo, género, constitución y físico;
2. Características adquiridas, por ejemplo, edad, educación y habilidades; y
3. Características de disposición, por ejemplo, diversos tipos de personalidad, generalmente definidos como «las relativamente duraderas características de la personalidad y disposiciones que distinguen una persona de todos los demás» (Vecchio, 1995, p. 85).

Algunas diferencias y sus nexos con el rendimiento en el trabajo son fáciles de identificar, por ejemplo, la necesidad de destreza manual en un cirujano ortopédico. En muchos casos existen evidencias no concluyentes a favor o en contra de la influencia de los factores en la calidad (o cantidad) del rendimiento. Por ejemplo, no hay evidencia irresistible que sugiera que las mujeres o los hombres den mejor rendimiento *per se* y, de ahí la necesidad de permanecer alerta, ya que generalizaciones incorrectas pueden llevar a realizar asunciones impropias y prácticas potencialmente discriminatorias (Cascio, 1998; Cooper, 2002).

Con todo, los psicólogos se han abierto camino y, en términos generales, las más importantes diferencias individuales para la selección de personal se ha demostrado que son la habilidad cognitiva y la personalidad. Por ejemplo, Schmidt y Hunter (1998) han establecido algunas relaciones generalizables entre la habilidad cognitiva general y la escrupulosidad, que ha demostrado ser un buen indicador de predicción del éxito en una gran variedad de trabajos. Al



medir estas dos variables se hace posible, con frecuencia, explicar entre el 20 y el 30% de la variación en el rendimiento en el trabajo, con un mayor índice de previsibilidad en trabajos más complejos. La investigación de Schmidt y Hunter sugiere que la habilidad cognitiva general ejerce más influencia sobre el rendimiento en el trabajo, en gran medida debido a su papel en la adquisición y uso de información sobre cómo realizar el trabajo. Los individuos que poseen altos niveles de habilidad cognitiva adquieren nueva información más rápida y fácilmente, y son capaces de usar esa información con más eficacia.

Aun así, existe preocupación en relación con las diferencias de puntuación encontradas entre diferentes subgrupos. En este caso, la combinación de test cognitivos y medidas de factores de personalidad amplios, que tienen en cuenta las diferentes experiencias socioculturales que pueden afectar sobre cómo se evalúa la habilidad cognitiva, pueden servir para incrementar la validez de las decisiones de selección y reducir cualquier diferencia de grupo y el potencial de discriminación en los resultados de la selección (ver Cooper, 2002). Sigue siendo, no obstante, una importante preocupación de carácter general, y la sensibilidad hacia la compleja colección de diferencias (con respecto a, por ejemplo, el origen étnico, el género, la cultura, la discapacidad y la edad), en términos de selección y gestión de los empleados, supone retos significativos para los psicólogos ocupacionales y los conductistas en el contexto de una cada vez mayor diversa masa laboral.

## RETOS CLAVE PARA EL PSICÓLOGO OCUPACIONAL Y EL ESPECIALISTA EN COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

Uno de los problemas más urgentes a los que se enfrentan los encargados de la gestión contemporáneos es cómo implicar a los empleados en relaciones laborales que mejoren el rendimiento individual y el de la organización (Herriot, 2001; Sparrow y Cooper, 2003). Además de los cambios demográficos y sociales arriba mencionados, y como señala Sparrow (1998, p. 124), los cambios en la forma de las organizaciones y los procesos mismos (por ejemplo, reducción de tamaño, la disminución de los niveles jerárquicos, la externalización y la flexibilidad laboral) han forzado la reestimación de muchas de las presunciones básicas sobre el diseño y operación de los trabajos, y de la estructura psicológica del comportamiento organizacional. Como consecuencia de estos cambios ocurre a menudo un desacuerdo entre las demandas y recompensas de la vida laboral. Por ejemplo, el sector público se enfrenta continuamente, y necesita responder, a una agenda política cambiante y la motivación e implicación de los empleados en la visión y los valores de la organización se ha convertido en una importante preocupación contemporánea (ver, por ejemplo, Boyne, 2003; Ferlie *et al.*, 2003). No obstante, esta preocupación es generalizada y la gestión del contrato psicológico ha venido a alcanzar una posición prominente en las literaturas académicas y de gestión (por ejemplo, Rousseau, 1995, 2004; Rousseau

y Wade-Benzoni, 1995; Shore y Coyle-Shapiro, 2003). De aquí que el foco se haya desplazado hacia la consideración del acuerdo «implícito» como opuesto al acuerdo «formal» por escrito, entre el empleado individual y la organización en lo relacionado con sus mutuas expectativas y obligaciones, y sobre las consecuencias de tal entendimiento para una variedad de resultados de la organización (Conway y Briner, 2005).

La toma de una postura cognitiva en el entorno ocupacional ha contribuido a un número de altamente significativas maneras de mejorar la productividad del empleado y su bienestar. Como se ha señalado antes, esto se aplica a las teorías cognitivas de motivación, tales como la teoría de la equidad (Adams, 1963) y la teoría de la expectativa (Vroom, 1964). Más recientemente, Daniels *et al.* (2002) emplearon una aproximación cognitiva para comprender los riesgos del estrés ocupacional y encontraron que las representaciones simplificadas de la realidad construidas por los empleados (conocidas como «modelos mentales») tienen una influencia en los subsecuentes índices de rendimiento. Aún se puede añadir otro aspecto, otras investigaciones cognitivas han demostrado que diferentes sistemas y procedimientos son sensibles al contexto local, lo que implica que el uso de unidades de medida estandarizadas es desacertado (Clarkson y Hodgkinson, 2004). Tales hallazgos tienen considerables implicaciones para la comprensión y la gestión del rendimiento del empleado y su productividad, lo que apunta a la necesidad de una aproximación circunstancial a la gestión del comportamiento, el rendimiento y la recompensa que tenga en cuenta las necesidades y aspiraciones particulares de cada empleado.

Mientras que los principios fundamentales de la PO y el CO, por ejemplo, el diseño de trabajo que implica el enriquecimiento del trabajo y grupos de trabajo autónomos, se han percibido como efectivos en términos de mejorar la satisfacción del empleado y su motivación, su impacto en los resultados de comportamiento tales como el rendimiento del trabajo y el absentismo es, a menudo, menos evidente. A ello hay que añadir que la estimación del rendimiento se basa con frecuencia en la medida de una variedad limitada de acciones en relación con objetivos de trabajo bastante específicos. Esto resulta desafortunado, por cuanto numerosos estudiosos han concluido que es inapropiado intentar evaluar el efecto de variables únicas y que existe la necesidad de tomar en consideración una variedad mucho más amplia de características laborales y resultados/consecuencias del rendimiento. Asimismo, existe la necesidad de analizar los mecanismos o procesos que puedan explicar porque características laborales conducen a resultados particulares (ver, por ejemplo, Bramwell y Cooper, 1995; Jones y Fletcher, 1996; Parker *et al.*, 2001; Sparks *et al.*, 2001). Se está de acuerdo con Houlsworth y Burkinshaw (este volumen, capítulo 6) en que centrarse en los objetivos duros únicamente resultaría corto de miras. Una preocupación por la eficiencia global del sistema permitirá una mejor comprensión de los cambios de rendimiento en relación con objetivos y prioridades más amplios de comportamiento humano, incluyendo las implicaciones de estos para la gestión tanto del rendimiento como del bienestar (Hockey, 2002; Warr,

2002). Los diseños de investigación con suficiente poder para tener en cuenta las diferencias individuales pertinentes y los procesos de grupo, junto con una variedad apropiada de variables de resultado, probablemente requerirán grandes o relativamente grandes tamaños de muestra pero, a la vez, necesitarán ser lo suficientemente sensibles para resultar significativos para el individuo. De otras investigaciones (por ejemplo, Berger y Luckmann, 1967; Fearfull y Kamenou, 2006) sabemos que a veces es útil implementar sistemas cualitativos de investigación que exploren minuciosamente la naturaleza y características de las percepciones individuales, ya que las decisiones de las personas y la acción, y, en resumen, el rendimiento, están basados en su propia «realidad» de la situación.

## REFLEXIONES FINALES

Después de haber ilustrado como los conceptos de la PO y el CO han facilitado oportunidades para «ajustar» la gestión de personal o las prácticas de recursos humanos a través de la expresión de las conceptualizaciones de las necesidades humanas, ofrecemos la advertencia de que los encargados de la gestión no siempre han elegido utilizar este conocimiento, ni usarlo sabiamente cuando lo han hecho. Por ejemplo, la organización contemporánea será probablemente más «plana» con cadenas de mando más amplias, lo que teóricamente supone una mayor autonomía del empleado, con principios psicológicos que apoyan la necesidad de tal control (Warr, 1987, 2002). Aun así, en la típica, muy llanamente estructurada organización de centro de llamadas, en la cual un gran y creciente número de la masa laboral global está empleada, los investigadores han encontrado difícil concluir otra cosa que «la “rutinización”, repetitividad y una ausencia general de control del empleado son características dominantes, aunque no universales, de [...] la organización del trabajo» (Taylor *et al.*, 2002, p. 136).

Por otro lado, mientras que la proliferación de técnicas y métodos de motivación en el ámbito laboral que se orientó hacia la gestión y mejora del rendimiento y la productividad es interesante por sí misma, particularmente en relación con los elementos creativos en juego para mejorar el rendimiento del trabajador, quizá resulta aún más interesante la necesidad de dicha creatividad. Como ha apuntado Fincham (1989, p. 17): «La noción de diseño “experto” del trabajo apenas sería necesaria si los trabajos tuvieran un carácter especializado y responsable en primer lugar». Al examinar el papel de los científicos sociales que intentan asegurar «la integración» o, podría decirse, el rendimiento mejorado, Anthony (1977, pp. 255-256) ha expresado su consternación por que tales aproximaciones:

... parecen todas preocupadas por conseguir una mayor eficiencia al promover el desarrollo de organizaciones que sean más humanas, y menos molestas para sus habitantes mediante un reparto del control, permitiendo ma-

yor participación, la admisión de la realidad del conflicto, el reconocimiento de las necesidades de los empleados de responsabilidad y crecimiento. Tanto el fin, la eficacia, como los medios, una mayor implicación, parecen intrínsecamente benignos y merecedores de aprobación. ¿Qué explica entonces el ligero, pero perceptible, olor a pescado podrido?

Se puede apreciar la necesidad de un equilibrio ajustado de experiencias, por y mediante, la implicación en el lugar de trabajo pero, desafortunadamente, se ha observado que algunos gestores, guiados por el conocimiento de expertos y académicos, han desarrollado medios y métodos de gestión a través de los cuales las ventajas psicológicas del empleo asalariado para el individuo se pueden capitalizar con objeto de manipular y mejorar el rendimiento. Con esto en mente, tal vez se debiera reevaluar la perspectiva de Karlin sobre «la psicología al servicio del hombre» que se ha bosquejado con anterioridad en este capítulo. Se sugiere que esto se haga a la luz de los argumentos propuestos por previos contribuyentes a la materia de la gestión del rendimiento tales como Anthony (1977) y Baritz (1960). Esencialmente, ambos autores han cuestionado hasta qué punto los psicólogos ocupacionales y los conductistas se han convertido en «siervos del poder». Para cerrar este capítulo, se debe afirmar que contribuciones posteriores a este campo deben reflexionar en tales contribuciones críticas tan de cerca como sobre las contribuciones instrumentales, de este modo sería posible continuar el desarrollo de medios de mejorar de forma genuina la naturaleza y organización del trabajo y, en consecuencia, la calidad del rendimiento.

## CAPÍTULO 6

# LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

*Liz Houldsworth y Sue Burkinshaw*

### INTRODUCCIÓN

Existen numerosas afirmaciones, tanto en la retórica de los valores corporativos como en la prensa especializada, de que las personas son el activo «más importante» de cualquier empresa. Ulrich (1998), por ejemplo, concluye que, en último caso, la comunidad de recursos humanos (RR. HH.) de una firma ostenta una responsabilidad crucial para añadir valor y proporcionar resultados. Por otro lado, la tarea de gestionar con éxito el rendimiento de este activo esencial de la organización está siendo percibida en mayor medida como la clave del éxito de cualquier organización.

Históricamente, el proceso de la gestión del rendimiento, equiparado en el pasado con «la temida valoración», ha sido parodiado a menudo como un gasto de tiempo, inefectivo y desmotivador. Es en contra de este panorama donde se busca comprender lo que la gestión del rendimiento significa y cómo su evolución, en muchos casos, sigue los pasos del desarrollo del concepto de gestión de recursos humanos (HRM-*Human resource management*), así como de los cambios en el entorno macroeconómico, político y social. Se admite que al hacerlo así se está adoptando una postura bastante angloamericana, ya que es de esta tradición de la que la mayoría de las ideas aquí discutidas han surgido. Aunque el capítulo puede que no considere la totalidad de las perspectivas internacionales y transculturales sobre el rendimiento, la discusión es igualmente relevante para los sectores corporativos y los sectores sin ánimo de lucro. Verdaderamente, una de las observaciones clave es que en los últimos años del siglo xx y los primeros del xxi el sector público ha adoptado con celo muchas de las prácticas del sector privado (ver, por ejemplo, Houldsworth y Jirasinghe, 2006).

Otros capítulos de este libro observan la gestión del rendimiento desde el punto de vista de diferentes disciplinas académicas. A riesgo de parecer parcial

y aislado, se tiene el convencimiento de que la perspectiva de RR. HH. es clave, y que sirve de integrador entre las disciplinas de finanzas y contabilidad, situación de procesos y gestión de producción, psicología y gestión del conocimiento. Se deja la descripción de las especificidades de estas disciplinas para aquellos más expertos en sus respectivos campos, sin embargo, se busca recordar al lector, de cuando en cuando, que todas estas disciplinas desempeñan un papel en las elecciones de diseño e implementación que hacen las organizaciones cuando se involucran en el proceso de gestionar el rendimiento de sus empleados en línea con los objetivos de la organización.

La siguiente sección fija el escenario, y proporciona un continuo de la evolución de la gestión del rendimiento basado en la perspectiva de los expertos. A continuación se examina el contexto de RR. HH. de la gestión del rendimiento y se destacan algunos de los debates. En la sección siguiente se consideran algunas de las críticas y retos acerca de la implementación de la gestión del rendimiento, para después examinar las razones de su creciente popularidad. La última sección busca resumir algunos de los debates anteriores al situar la práctica de la gestión del rendimiento dentro del contexto de las teorías de HRM y sintetizando algunos de los nexos entre ellas.

## EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO EN LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Cuando se piensa en el rendimiento en las organizaciones, Corvellec (2001) ha sugerido que la definición del rendimiento está en el ojo del que lo observa. Es cierto que el punto de vista del individuo y su especialidad funcional parecen jugar un papel clave en cómo este define la gestión del rendimiento. Ciertamente, una gran variedad de disciplinas que incluye a la psicología, la gestión de operaciones, la gestión del conocimiento y la contabilidad reclaman para sí el terreno de la gestión del rendimiento. Aunque conscientes de la naturaleza multidisciplinaria de la gestión del rendimiento, en este capítulo se pone el énfasis en la definición de recursos humanos de la gestión del rendimiento como se entendería por parte de los especialistas en la práctica:

Un proceso para establecer un conocimiento compartido sobre lo que se va a conseguir, y como se va a conseguir; una aproximación a la gestión de personal que incrementa la probabilidad de conseguir un éxito basado en el trabajo.

(Hartle, 1995, p. 12)

Si comenzamos por contextualizar el rendimiento en sí, Corvellec (2001) concluye que para la gran mayoría de los autores sobre gestión, el rendimiento de la organización es el resultado de su actividad, atestiguado por la medida de alguna forma de resultado. Sin embargo, centrarse en objetivos duros únicamente resultaría corto de miras (Corvellec, 2001). El etnólogo Robert Jackall (1988) observó que para los gestores corporativos el rendimiento no es simple-

mente «alcanzar tus cifras», sino que se trata de rendir bien en el escenario de la organización, es decir, encajar en las reglas sociales que gobiernan la vestimenta o el vocabulario, ser percibido como un miembro fiable del equipo o respaldar la realidad oficial de la organización como la única.

En términos generales, además, el rendimiento no es solo cuestión de resultados o consecuencias (el «qué» del rendimiento), es necesario tener en cuenta comportamientos y procesos. Resulta útil considerar estos comportamientos y procesos como el «cómo» del rendimiento. El «qué» y el «cómo» del rendimiento juntos se combinan para formar una imagen completa.

Estas ideas de «el qué y el cómo» del rendimiento son solo algunos de los temas que estructuran la manifestación de la gestión del rendimiento en las organizaciones hoy en día. La mayoría de estas influencias sobre la gestión del rendimiento individual, tanto a nivel individual como de la organización, están lejos de ser nuevas. Los primeros sistemas de control formal evolucionaron y fueron estructurados por los principios de la Gestión Científica (Taylor, 1911). Estas aproximaciones eran conocidas como sistemas de «evaluación del mérito», y fueron utilizados de forma pionera por Scott para convertirse en sistemas de gestión del rendimiento establecidos en la década de 1950. No obstante, los sistemas de evaluación de mérito fueron criticados por ser sistemas subjetivos de valoración, ya que, con frecuencia, estaban basados en la «personalidad». Esta aproximación era una variación de los sistemas de medida del rendimiento basados en resultados (por ejemplo, pago por resultados) asociada con trabajadores manuales y fue adoptada por los trabajadores administrativos. Factores comúnmente utilizados para evaluar [el rendimiento] estarían referidos a hasta qué punto los individuos eran meticulosos, imaginativos, autosuficientes, cooperativos o poseían cualidades de juicio, iniciativa o pensamiento original (Armstrong y Baron, 1998).

Como respuesta al reconocimiento de la naturaleza subjetiva de los sistemas de mérito, los procesos de gestión del rendimiento evolucionaron gradualmente a la «gestión por objetivos» (MBO). MBO era un proceso de gestión del rendimiento para gestores, que intentaba unir e integrar los objetivos estratégicos de la organización con el rol del gestor, para contribuir a la organización y a su propio desarrollo de gestión (Humble, 1972). Los sistemas de valoración desarrollados incluían el concierto de los objetivos individuales y una evaluación de los resultados en relación con esos objetivos. Los valores de rendimiento se daban normalmente para reflejar el rendimiento total del individuo o los resultados.

Durante la década de los 90, en el Reino Unido, se registró que se estaba produciendo un gran cambio alejándose de la valoración del rendimiento, dirigido y perteneciente al Departamento de Personal, hacia el concepto de gestión del rendimiento. Esta postura enfatizaba el papel y la relación entre el gestor de línea y el empleado y la negociación y acuerdo de este papel, así como de las responsabilidades y objetivos. Plachy (1987) describe esta aproximación así:

La gestión del rendimiento es comunicación: un gestor y un empleado alcanzan juntos un entendimiento de qué trabajo debe ser llevado a cabo, cómo debe ser llevado a cabo, cómo el trabajo progresa hacia los resultados deseados y, finalmente, después de los esfuerzos empleados en llevar a cabo el trabajo, si el rendimiento ha culminado el plan acordado.

(p. 12)

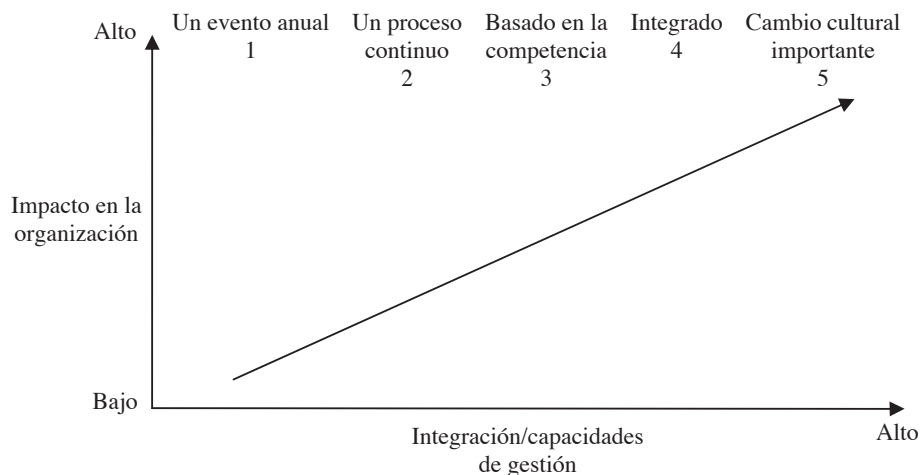
Y

... la gestión del rendimiento es un término paraguas que incluye la planificación del rendimiento, la evaluación del rendimiento y la valoración del rendimiento.

(p. 27)

La ilustración 6.1 proporciona un marco basado en el especialista para la comprensión de la evolución de la gestión del rendimiento, que explicamos en esta sección.

Ilustración 6.1  
**Continuo de la gestión del rendimiento**



Modelo producido por Hay Group (1995)

Los consultores del *Hay Group UK*, basándose en su experiencia de trabajo con los clientes, produjeron el modelo de la ilustración 6.1; se ha encontrado que resulta relevante en muchos contextos sectoriales tanto en el Reino Unido como en Europa. Muestra cinco representaciones o niveles diferentes de implementación de la gestión del rendimiento. En el nivel más simplista, los procesos de gestión del rendimiento existen para proveer un evento anual de «llenar formularios» y tienen un impacto muy bajo en la organización y no están integrados con ningún otro procedimiento organizacional o de negocios. El siguiente



paso (aunque no se pretende sugerir que todas las organizaciones progresen necesariamente siguiendo estos pasos) observa una escalada hacia un «proceso continuo». Esto implica generalmente el establecimiento de objetivos en línea con el plan de negocio (MBO) y, así, relacionar las acciones y esfuerzos del individuo con los requerimientos de la organización.

Durante la década de los 90, la gestión del rendimiento comenzó a ser percibida más como el núcleo del proceso de gestión, capaz de producir la visión de negocio al desarrollar y reforzar los comportamientos/valores clave. El nivel 3 del continuo refleja este punto. A este nivel no solo el «qué» del rendimiento está expresado mediante objetivos y propósitos, sino también el «cómo» del rendimiento es expresado invariablemente mediante competencias de comportamiento. Esto es frecuentemente asociado con aproximaciones basadas en la competencia y aproximaciones de desarrollo «blandas» de la gestión del rendimiento.

El escenario de la popularidad de competencias en el Reino Unido se encuentra en la mitad de la década de los 80, cuando el *Constable and McCormick Report* (1987) se propuso descubrir las razones de la falta de competitividad del Reino Unido. Sugirieron que la base de habilidad dentro de las organizaciones no podía seguir el ritmo del clima de negocio que se estaba desarrollando por razones que incluían la necesidad de los individuos de actualizar sus habilidades para seguir el ritmo de los continuos cambios. Como respuesta a las necesidades identificadas en el informe se abogó por una aproximación estructurada a la formación y desarrollo de gestión que girara en torno a un conjunto emergente de «Estándares de la Industria». De ello nació en el Reino Unido la *Management Charter Initiative*, con su uso de las competencias ocupacionales. Esta aproximación al desarrollo de la gestión se centraba en los «resultados», es decir la habilidad de realizar una tarea satisfactoriamente. Poco más o menos al mismo tiempo, una aproximación a las competencias, que se había originado a partir de la investigación de David McClelland (1973), estaba progresando en EE. UU. Esta adoptaba una aproximación de «proceso» que definía las competencias como características de comportamiento y atributos que una persona exhibe para tener éxito en el trabajo, por ejemplo, influencia, trabajo en equipo, pensamiento analítico. Aunque la *National Vocational Qualifications* (NVQ) continúa como la vía de cualificación en muchos campos en el Reino Unido, incluyendo a los sectores sin ánimo de lucro, su popularidad entre los gestores ha decrecido. Dentro de muchas organizaciones la acción «por defecto» desde la década de los 90 ha sido buscar la definición de modelos de competencia basados en el comportamiento.

A medida que se ha incrementado la adopción de modelos de competencia dentro de las organizaciones, su incorporación a la gestión del rendimiento se ha convertido en la tendencia. Sirven para relacionar el «cómo» y el «qué» del rendimiento, además de prometer una rentabilidad de la inversión en el modelo de competencia. Al haber incorporado los comportamientos, muchas organizacio-

nes están posicionadas para intentar alcanzar los beneficios potenciales de la integración con todos los otros aspectos de ciclo de gestión de personal, como ilustran los niveles 4 y 5 del continuo. Estos niveles superiores del continuo sugieren que la gestión del rendimiento puede ser percibida como una gran fuerza integradora, ligando el diseño de trabajo, las prioridades de la organización y competencias con la formación y el desarrollo, alto reconocimiento potencial y recompensa. Para terminar, al nivel 5 se sugiere que la gestión del rendimiento puede ser considerada una guía y refuerzo del cambio organizacional.

## LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO EN EL CONTEXTO DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS (HRM)

### **Debate Clave 1: ¿Gestión de recursos humanos dura o blanda?**

Una notable característica del fenómeno de la gestión de recursos humanos es la brillante ambigüedad del término mismo.

(Keenoy, 1990, p. 371)

Esta ambigüedad ha desafiado a los académicos y especialistas en la práctica por igual a encontrar cómo definir y comprender la HRM. El debate alrededor de las características y filosofía de HRM ha tendido a centrarse en las relaciones laborales, la gestión de las relaciones con los empleados y la relación del compromiso del empleado con la relación laboral. Resulta fundamental para las relaciones laborales el esfuerzo: el regateo de la recompensa (ver, por ejemplo, Burawoy, 1979). Estos son los cimientos de las economías capitalistas en las que el trabajo es recompensado por el esfuerzo realizado para producir bienes y servicios.

Un lugar apropiado para empezar estas consideraciones sobre el contexto de HRM para la gestión del rendimiento es la distinción entre HRM «dura» y «blanda», según la descripción, por ejemplo, de Storey (1987). Una manera sencilla de ver esta distinción es considerar que si el énfasis se sitúa en lo «humano» o en el «recurso». Esto puede estar relacionado con los acontecimientos de mediados de los 70, cuando el lenguaje de «recursos humanos» empezó a impregnar el vocabulario de los académicos británicos. A esto acompañaron las nociones de instrumentalismo utilitario y humanismo desarrollista, ahora referidas comúnmente como gestión de recursos humanos (HRM) «dura» y «blanda».

Se ha discutido que la distinción entre dura y blanda HRM es un modelo que funciona en teoría pero que no es fácilmente discernible en la práctica de la organización. Truss *et al.* (1997), por ejemplo, descubrieron que ninguna de las organizaciones que estudiaron parecían haber adoptado una aproximación blanda o una aproximación dura a la HRM. Por otro lado, encontramos que resulta un marco útil para la comprensión de las diferentes filosofías y aproximaciones a la gestión del rendimiento tal y como describimos a continuación.

La HRM blanda está estructurada por el movimiento de las relaciones humanas, la utilización de los talentos individuales y perspectiva de la «teoría Y» de McGregor (1960) sobre los individuos en el trabajo. La teoría Y se centra en la premisa de que los individuos están intrínsecamente automotivados en el trabajo y necesitan buscar la satisfacción, la responsabilidad y el propio desarrollo en su trabajo (también conocido como «humanismo desarrollista», ver, por ejemplo, Hendry y Pettigrew, 1990; Legge, 1995a,b). Las aproximaciones de HR «blandas» giran en torno a las habilidades/actitudes y comportamientos del individuo. Este modelo enfatiza el tratamiento de los empleados como activos valiosos y una fuente de ventaja competitiva a través de su compromiso, adaptabilidad y rendimiento de alta calidad (Guest, 1987). Beer y sus colegas (1985) se encuentran entre los propulsores más conocidos de esta visión de la HRM y han llegado a ser conocidos como «Harvard School». Ponen toda su atención en un foco «personal», observando el impacto de los gestores sobre el clima de la organización como corazón del éxito del negocio o lo contrario, junto con la relación entre los gestores y otros empleados. Reconocen la existencia de una variedad de «teclas» de HR y el contexto del provecho de los interesados así como factores de situación. Las áreas de política que identifican con la HRM son la influencia del empleado, el flujo de HR, los sistemas de recompensa y los sistemas de trabajo.

Otros autores, incluyendo a Legge (1995a,b) han señalado que los empleados que trabajan bajo tal sistema de HRM estarán probablemente comprometidos de manera positiva y proporcionan un valor añadido a través de su trabajo, a la vez que se sienten dignos de confianza, formados y desarrollados, con control sobre su propio trabajo. Se puede asociar esto con un contexto «basado en los recursos» para la HRM, con su énfasis en recalcar el potencial del empleado en términos de inversión en lugar de en términos de coste. Tal aproximación de carácter desarrollista hacia la gestión del rendimiento, dentro de un «modelo blando de HRM», se pone de manifiesto en la implementación de procesos de gestión del rendimiento relacionados con aproximaciones tales como los planes de desarrollo personal, aproximaciones basadas en la competencia y la valoración de 360°.

En la HRM «dura» el énfasis en la aproximación a la gestión de personal está en los costes económicos cuantitativos y de cálculo de gestionar «el número de cabezas». Los empleados son con frecuencia percibidos de una manera económica y racional como un «coste» más que como una inversión (Storey, 1987). Dentro de la literatura de HRM se ha denominado esto como «instrumentalismo utilitario» (Hendry y Pettigrew, 1990). Se centra en la importancia del «encaje estratégico», en el que la política de HR y la práctica están íntimamente relacionadas con los objetivos estratégicos de la organización con la ayuda de una ventaja competitiva fortalecida. En los términos de su visión de la naturaleza humana se caracteriza por la asunción subyacente de la teoría X (McGregor, 1960), que presume que el ser humano medio tiene un desagrado inherente por el trabajo y lo evitará si le es posible, lo que lleva a la necesidad de un control de gestión riguroso mediante una dirección cercana.

Dentro del modelo de «HRM dura» los procesos de gestión del rendimiento estarán a menudo orientados por la recompensa, y en los que el rendimiento individual se mide por objetivos/propósitos del individuo, unido a tablas de rendimiento o grados y salario. De la manera más simplista, las herramientas de gestión del rendimiento que reflejan el contexto de la HRM dura serían, en consecuencia, los sistemas de «remuneración por resultados» y las aproximaciones basadas en la comisión. El sistema de gestión del rendimiento estaría centrado en diferenciar entre los empleados individuales basándose en su contribución, quizá vía remuneración ligada al rendimiento (PRP, *Performance related pay*) u otros sistemas de recompensa, que toman en consideración los resultados cuantificados. Esto puede ser percibido como una reproducción de la «separación» que supone la diferenciación entre individuos tal y como describió Townley (1993). Ella se base en la obra de Foucault (1977) que, a su vez, describe la separación como uno de los tres métodos principales de «fijar» o «localizar» a los individuos. La separación implica la clasificación, mediante una ordenación en serie o jerárquica entre los empleados de una forma estimatoria. Las manifestaciones contemporáneas de esta práctica en el lugar de trabajo se pueden encontrar en el creciente uso de métodos tales como la «distribución forzada». Esta es una práctica en la que se requiere que los gestores distribuyan sus informes directos en «cuotas» de por encima de la media, media y por debajo de la media, y de así en adelante. La aproximación fue explicada por Jack Welch y Byrne (2003) mientras trabajaban para *General Electric*. Bajo lo que denominaron «la aproximación de la curva de vitalidad», se requería a los encargados de la gestión que identificaran el 20% de los trabajadores con mejor rendimiento, el 70% de los trabajadores medios y el 10% de los peores, que habrían de ser expulsados del negocio cada año. El 20% con mejor rendimiento recibiría entonces la mayor parte de la inversión y sería «marcado» por su potencial, con un 70% considerado como de «rendimiento sólido» que realizaría la mayoría del trabajo.

Habiendo considerado como los conceptos teóricos de «HRM dura» y «HRM blanda», la gestión de los recursos humanos se puede traducir en práctica de gestión del rendimiento, en la siguiente sección se considerarán otras perspectivas clave.

## **Debate Clave 2: Perspectivas de HRM sobre gestión del rendimiento en contraposición**

Beardwell *et al.* (2004) identifica cuatro distintas perspectivas sobre la HRM y, por implicación, en consecuencia su contribución a la gestión del rendimiento. Son las siguientes:

1. Que HRM no es más que renombrar la función de gestión de personal;
2. Que HRM se puede observar desde una perspectiva estratégica y es un actor clave en llevar el negocio adelante dentro de un mercado altamente competitivo;

3. Que HRM es una nueva disciplina de gestión, una fusión de la tradicional perspectiva pluralista de la gestión de personal/relaciones industriales en una sola aproximación que es llevada a cabo desde la gestión y de forma unilateral; y
4. Que HRM representa un modelo basado en los recursos de las relaciones laborales que incorpora un foco desarrollista sobre el empleado individual, pero un foco en el cual los recursos humanos se perciben como una clave para obtener la ventaja competitiva.

Comentaremos estas amplias perspectivas en detalle a continuación.

### *¿HRM o gestión de personal?*

En los términos de la primera de estas perspectivas existe un debate que se ha mantenido desde hace largo tiempo entre las comunidades académica y de especialistas en la práctica de la gestión sobre si HRM es solo una cuestión de renombrar la gestión de personal –«vino viejo en odres nuevos» (Armstrong, 1987)– o si HRM proporciona explicaciones teóricas que estructuren la relación laboral (Beer *et al.*, 1985).

El debate está encapsulado en la definición de Guest (1989) sobre HRM, por la que HRM se puede definir en términos de las dimensiones «dura-blanda» (tratadas anteriormente) y «tensa-floja».

En el extremo «flojo» de la dimensión, HRM no sería vista sino como una versión renombrada del Departamento de Personal. En el extremo «tenso» de la dimensión, HRM es percibida como marcadamente diferente de la gestión de personal, con su propio corpus teórico. Esta «teoría de HRM» se relaciona con cuatro componentes principales: los resultados HRM, las políticas de HRM, HRM como el «cemento» (por ejemplo, integración estratégica, liderazgo, cultura de organización) que cohesiona el sistema, y HRM como conductora de los resultados de la organización (Guest, 1989).

### *HRM y el éxito estratégico*

Una perspectiva «estratégica» sobre la HRM ha existido desde el Modelo de Emparejamiento<sup>1</sup> (Fombrun *et al.*, 1984). La HRM se caracteriza por su cercano alineamiento con la estrategia de negocios (Hendry y Pettigrew, 1986), y desde la década de los 90 se percibe que desempeña un papel más influyente en dirigir el éxito estratégico del negocio.

La extensión hasta la que la HRM contribuye o incluso lidera la estrategia organizacional ha sido debatida profundamente en la literatura sobre HRM. El

---

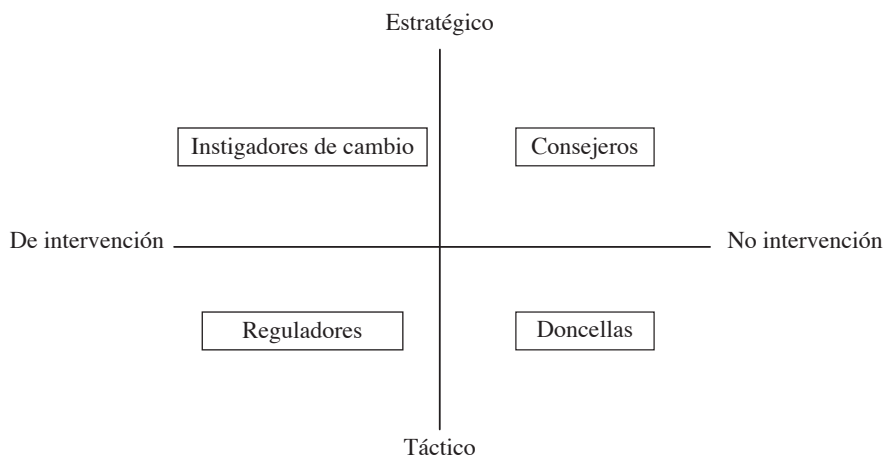
<sup>1</sup> N. de la T.: Este modelo también se conoce como Modelo de Michigan.

modelo de evolución de la función de HR de Storey (1992) (ilustración 6.2) captura las perspectivas «tensas» y «flojas» identificadas por Beardwell *et al.* (2004) y Guest (1989).

La HRM como dirección de la estrategia de la organización se consigue normalmente por los especialistas en HRM que ocupan posiciones a nivel de la Junta de Dirección, y mediante la devolución de muchas de las funciones de HRM a los encargados de las líneas. De este modo se ha desplazado hacia una posición «estratégica/de intervención» en la cual parece ser una instigadora del cambio estratégico, ayudando a realinear y reconfigurar el negocio en la línea de una «HRM tensa». Por otra parte, la posición táctica de no intervención denota la perspectiva de «HRM floja» según la que HRM es simplemente un renombramiento de la función de personal.

Si nos esforzamos por aplicar el marco de trabajo de Storey al desarrollo de la gestión del rendimiento podremos esperar ver a profesionales de la HR que se encuentran todavía residiendo en la categoría de «doncellas» y continúan gastando energía en recordar o comprobar que los encargados de la gestión de producción completan el proceso de gestión del rendimiento. Por otra parte, si estos profesionales de HR se han situado claramente como instigadores de cambio, no nos sorprenderá encontrarlos trabajando con los ejecutivos para, por ejemplo, dar forma a un Cuadro de Mando Integrado que refleje las prioridades estratégicas que pueden ser comunicadas por medio del proceso de gestión del rendimiento.

Ilustración 6.2  
**Evolución de HRM según Storey**



Storey (1992)

### ***HRM: ¿una nueva disciplina de gestión?***

En los términos de la tercera perspectiva de Beardwell *et al.* (2004), se sugiere que los valores que proporcionan una estructura a esta perspectiva de HRM son predominantemente individualistas y unitaristas. El unitarismo asume que el conflicto y las diferentes perspectivas no pueden convivir dentro de una organización porque tanto los gestores como los empleados trabajan para conseguir el mismo objetivo: el éxito de la organización.

Este interés común se refleja en el «contrato psicológico» (Guest, 1998). El contrato psicológico va más allá del contrato de trabajo por escrito y tiene un carácter subjetivo y se basa en la promesa. Existe un entendimiento mutuo entre el empleador y el empleado, común y acordado, en relación a las obligaciones de cada parte con respecto al trabajo: salario, lealtad, compromiso, flexibilidad, seguridad y promoción. Esto se refuerza mediante la persecución consciente de un buen «emparejamiento persona-organización» en el reclutamiento y la selección. Unitarismo contrasta, pues, con los valores tradicionalmente dominantes de la gestión de personal y las relaciones industriales, que enfatizan los valores colectivos y plurales (Guest, 1987).

En relación con la gestión del rendimiento, resulta meridianamente claro observar cómo el unitarismo puede ser interpretado esencialmente como una intervención de gestión que imponen los gestores a los empleados, lo que mantiene la idea de que se trata esencialmente de una nueva disciplina de gestión.

### ***Humanos: ¿solo otro recurso que gestionar?***

Anteriormente, se han discutido las perspectivas basadas en los recursos; recapitulando, el rendimiento del personal, como otros activos, precisa ser gestionado activamente para obtener los resultados óptimos de la inversión. Está claro que la mayoría de los «sistemas» de gestión de rendimiento incluyen un elemento de desarrollo del empleado, sin embargo, la extensión hasta la que este elemento es enfatizado en la práctica no tiene probablemente nada que ver. Aquellos que lo enfatizan pueden ser juzgados como más inclinados hacia tradiciones de HRM «blanda» más que hacia las de HRM «dura». Ver, por ejemplo, Houldsworth y Jirasinghe (2006), que han identificado «el desarrollo del rendimiento» como una de las «escuelas» amplias o estilos de aproximación, estando el otro más centrado con la medición y representación de la aproximación «dura» de control estratégico hacia la HRM.

### **¿Estrategia, estilo o resultados?**

Además de describir las cuatro perspectivas desde las que observar la HRM, Beardwell *et al.* (2004) han sugerido que puede ser analizada en términos de si



se centra en la estrategia, el estilo o los resultados. Ya se ha discutido la perspectiva de la estrategia con anterioridad en este capítulo.

La aproximación hacia la HRM en términos de estilo está alojada en la investigación de Watson (1997), Purcell (1987), Legge (1978), Tyson y Fell (1996) y Purcell y Sisson (1983). Esta investigación se centra en el papel del profesional de HR como un actor, dentro del esquema de la organización, que influencia la política y la práctica de HRM. La aproximación a la HRM como «estilo» está anclada firmemente a los principios de HRM «dura» y «blanda» (Storey, 1989).

La investigación que se centra en la HRM como «resultado» se centra en si combinaciones particulares de políticas y prácticas de HRM producen un mejor rendimiento de la organización (Arthur, 1992, 1994; Huselid, 1995; McDuffie, 1995; Patterson *et al.*, 1997).

El dilema esencial para los académicos y los especialistas de HRM por igual es la dificultad para establecer un nexo directo (que sea medible y tangible) entre las actividades y procesos de HRM y el éxito de la organización que sea la contribución de los HR a la «*bottom line*»<sup>2</sup>. «Existe el problema de demostrar inequívocamente la contribución del personal, como una actividad, al éxito de la organización» (Legge, 1995, p. 23).

Se puede observar desde dentro de la cronología de la gestión del rendimiento y los debates y perspectivas que rodean el contexto de la HRM, que este es el reto clave. No obstante, el trabajo de Thompson y Richardson (1999), Huselid (1995) *et al.* avanza un tanto hacia establecer que una relación positiva existe entre las prácticas más sofisticadas e innovadoras de HR y un rendimiento de la organización mejorado.

Resulta relevante para la aproximación basada en el resultado hasta qué punto los empleados dan «extra» en forma de esfuerzo discrecional, que de otro modo no se hubiera producido sin el efecto de la práctica(s) elegida. Autores como McDuffie (1995) y Guest y Hoque (1996) han examinado el concepto de «encaje» de técnicas HRM en circunstancias específicas y «paquetes» de prácticas que puedan afectar al rendimiento. El trabajo actual explora la naturaleza de los «paquetes» de HRM y la relación entre ciertos estilos de gestión, ciertas combinaciones de práctica, que lleven a resultados de negocios exitosos (Wood y De Menezes, 1998).

En consecuencia, se sugiere que el debate sobre las cuatro perspectivas amplias de la HRM y los tres focos de análisis («resultados», «estrategia» y «estilo») pueden ayudar tanto a comprender y analizar HRM como la práctica de gestión del rendimiento dentro de las organizaciones. Volveremos a esto en la última sección.

---

<sup>2</sup> N. de la T.: *Bottom line* es un término que designa la cantidad de dinero que un negocio gana o pierde.



## RETOS PARA LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

Dada su longevidad y su cambiante apariencia, no es sorprendente que con el paso de los años la gestión del rendimiento haya atraído una variedad de respuestas, de las cuales Armstrong y Baron (1998) proporcionan una perspectiva útil. Empiezan por señalar el vacío de conocimiento sobre el valor de la gestión del rendimiento, e informando de que la unión entre sistemas efectivos de gestión del rendimiento y un rendimiento organizacional mejorado ha resultado difícil de establecer de forma concluyente. También revisan las críticas disponibles y concluyen que se pueden, hablando en general, dividir en dos bandos: la gestión del rendimiento es buena idea pero no funciona (especialistas y algunos académicos), y la gestión del rendimiento es mala idea y no funciona (académicos).

En la prensa especializada, por ejemplo, Fowler (1990) proclamó que el proceso de valoración del rendimiento y la aproximación de gestión por objetivos (MBO) introducidas dentro de organizaciones se volverán en seguida «ultrasistematizados» y burocráticos. Observó que se ponía un creciente énfasis sobre la cuantificación de los criterios de valoración y los objetivos y resultados-orientación. Además, los sistemas de valoración eran típicamente observados como una función del Departamento de Personal y no como una función que pertenecía a los encargados de la gestión de producción y a los empleados (Armstrong y Baron, 1998). Deming, el gurú de la gestión total de calidad (TQM), describió el rendimiento, la clasificación métrica o revisión anual como el tercera «enfermedad mortal» de la gestión (Deming, 1986).

Entre autores más académicos, Townley ha escrito sobre el asunto de las realizaciones de poder y control dentro del lugar de trabajo (1993 y 1994). Ella enfatiza la naturaleza controladora de la gestión del rendimiento, particularmente donde los individuos son clasificados mediante comparaciones entre iguales o distribuciones forzadas. Se refiere a las divisiones que se crean internamente en la organización del trabajo, por ejemplo, entre la sede central y otros centros, mediante la tecnología pero sobre todo por la vía de la clasificación racional de los trabajadores, manual/no manual, centro/periferia, como se discutió previamente. Percibe esto como una forma de poder y control, que actúa dividiendo la masa laboral. Describe la valoración del rendimiento como un nexo situado en una variedad de procedimientos disciplinarios: recompensa, identificación de deficiencias de habilidad y potencial de promoción (Townley, 1994). Barlow (1989) ha escrito a su vez de forma similar sobre esta naturaleza controladora, observando en particular que descansa en el cumplimiento; por otro lado, Winstanley y Stuart-Smith (1996) han descrito la «actitud policial» o naturaleza de «hacer cumplir» de la gestión del rendimiento. Truss *et al.* (1997) encontró considerables vacíos entre la retórica organizacional de la valoración del rendimiento y la práctica de la gestión.

Kessler y Purcell (1992) concluyeron en su estudio de PRP que los sistemas y los procesos de gestión del rendimiento se convierten en disfuncionales en tres áreas clave: el establecimiento de criterios de rendimiento, la entrevista de

valoración y la estimación del rendimiento. Las críticas se centran en las dificultades en torno a establecer criterios justos y objetivos, que no siempre son medibles o tangibles; la falta de objetividad de la estimación del rendimiento; y que el gestor de producción puede no ser el mejor colocado para juzgar la «estimación» del rendimiento.

El resurgimiento de la popularidad de los sistemas de gestión del rendimiento en la última década ha sido atribuido por algunos como parte de una reaserción de la gestión del «derecho a gestionar», y los procesos de gestión del rendimiento son intentos posteriores de conseguir el control sobre el comportamiento de los empleados (Townley, 1993; Newton y Findlay, 1996). Esto fue apoyado más adelante con los hallazgos de Kessler y Purcell (1992), quienes encontraron que en la introducción de los sistemas individuales de PRP los objetivos de los gestores no eran necesariamente sobre el rendimiento (o la recompensa) sino más sobre el control de gestión. La investigación encontró que la introducción e implementación de la gestión del rendimiento y de procesos de valoración estaba siendo utilizada para facilitar o apoyar un proceso más amplio de cambio en la organización. Otros objetivos de gestión eran: movilizar y estimular un mayor compromiso del empleado, individualizar la relación con el empleado, revitalizar el papel y la autoridad del encargado de producción, mejorar las comunicaciones entre el personal y los gestores, y debilitar la influencia de los sindicatos. Se puede entonces observar que una variedad de objetivos de gestión se podían perseguir mediante la utilización de sistemas de gestión del rendimiento. Estos múltiples objetivos son responsables de muchas de las dificultades que las organizaciones experimentan en la implementación de una gestión del rendimiento eficaz (Beer *et al.*, 1985). Los múltiples objetivos y las dificultades de implementación de la gestión del rendimiento puede ser vistas como un ejemplo de la perspectiva de Legge sobre HRM, por cuanto HRM se caracteriza por «potenciales tensiones y contradicciones» (Storey, 1995, p. 39). Un ejemplo de esto puede ser cuando la gestión del rendimiento es presentada como orientada al desarrollo pero es utilizada como una herramienta para disciplinar a los empleados y para informar al proceso de selección de las bajas de empleados.

A pesar del hecho de que la gestión del rendimiento ha sido objeto de mucha crítica, la relación con las organizaciones permanece en gran medida inalterada. La siguiente sección considera las razones de su sorprendente popularidad.

## ¿POR QUÉ HAY UN CRECIMIENTO CONTINUO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DEL RENDIMIENTO?

Mientras los especialistas en HR han buscado adquirir un mayor reconocimiento profesional y poder de toma de decisiones, la gestión del rendimiento se ha convertido en un elemento clave dentro de sus herramientas. Los profesionales de HR aspiran cada vez más a asentarse cómodamente en su trabajo en términos de su naturaleza estratégica, y elevar su influencia mediante resulta-

dos cuantificables. No obstante, resulta improbable que los profesionales de HR solo hubieran sido capaces de estimular el crecimiento de la actividad de gestión de rendimiento sin negocio asociado y presiones políticas.

La era asociada con la centralización y el colectivismo fue reemplazada en la década de los 80 con la aproximación basada en el mercado. Se produjo un desplazamiento hacia el capital privado, la empresa privada y hacia una cultura de individualismo. La relación laboral y la legislación que regula esa relación variaron para convertirse crecientemente individualistas y para tomar una postura unitarista.

El impulso clave para el desarrollo e implementación de sistemas de gestión del rendimiento más sofisticados en los años 90 fue la creciente presión de la internacionalización y que las propias organizaciones se encontraron operando dentro de mercados competitivos y globales. Durante este periodo, las organizaciones se reestructuraron para crear estructuras más planas que, a su vez, llevaron a una creciente descentralización y responsabilidad para los encargados de la gestión de producción. También tuvieron lugar cambios culturales dentro de las organizaciones, con una reorientación del foco hacia el cliente, las nociones de «productividad a través de personas», liderazgo, culturas cohesivas organizacionales y el concepto de transferencia de poder al empleado en el ámbito del centro de trabajo. Estas presiones no se circunscribieron al sector privado, sino que alcanzaron el sector público en un impulso por determinar a quién se le podían pedir cuentas y la responsabilidad.

En el Reino Unido esto estaba apoyado por el clima político de la «Nueva Derecha» a través de los sucesivos gobiernos conservadores de la Sra. Thatcher. Los valores claves que proporcionaban una estructura al pensamiento de la «Nueva Derecha» eran el individualismo, la libertad personal y la desigualdad. Farnham y Horton (1996) identifican una variedad de objetivos perseguidos por el, entonces, gobierno conservador, que apoyaban la filosofía de la Nueva Derecha, entre los cuales estaban:

- Mejorar la eficiencia y engendrar una «cultura de empresa»; y
- Fortalecer el derecho a gestionar y un compromiso con el individualismo.

Estos objetivos se reflejan en la filosofía que subyace bajo la gestión del rendimiento y los procesos y las prácticas de gestión del rendimiento desarrolladas en las décadas de los 80 y los 90. Durante este periodo se hizo mucho hincapié en que las organizaciones pusieran en marcha un entorno de «salario por rendimiento» que se evidenció con la introducción de los programas de PRP.

Los climas económico, político, social y legal estaban «maduros» en relación con el crecimiento y evolución de la gestión del rendimiento dentro de las organizaciones, y en apoyo de esta perspectiva Armstrong y Baron (1998) informaron que existió un incremento sustancial del crecimiento de la gestión del rendimiento a lo largo del Reino Unido durante este periodo. Estos hallazgos están apoyados en el informe de empleo del año 2003 del IRS. La gran mayoría de los que respondieron a las encuestas presentadas consideraron la gestión del

rendimiento muy importante y un tercio estaba de acuerdo en declarar que tenían una cultura de rendimiento.

Armstrong y Baron concluyeron de su extenso informe que, a finales de los años 90, los sistemas de gestión del rendimiento estaban cambiando desde aquellos que enfatizaban los objetivos cuantificables, resultados medibles y recompensa (por ejemplo, salario individualizado), hacia otros que se centran en procesos de desarrollo tal como los planes de desarrollo personal y las aproximaciones basadas en la competencia. Investigaciones más recientes (Pollit, 2006 y <e-reward.co.uk>, 2005) sugieren que el péndulo ha comenzado a cambiar de sentido de nuevo. Esto refuerza la idea de Holloway (2002), que ha descrito como en las economías occidentales ha existido una tendencia a adoptar «nuevas» aproximaciones hacia la gestión del rendimiento cada pocos años, incluso antes de ver los beneficios de implementaciones previas.

Aproximadamente durante la misma época en la que Armstrong y Baron publicaban sus ideas sobre las tendencias de desarrollo de la gestión del rendimiento entre 1991 a 1998, una aproximación diferente estaba siendo experimentada por un número de organizaciones (Houldsworth y Jirasinghe, 2006). Esta aproximación partía de los procesos de contabilidad y negocio y los movimientos de calidad. Las mayores influencias sobre este movimiento parecen ser el modelo EFQM y el Cuadro de Mando Integrado; aunque tienen raíces distintas y conjuntos distintos de defensores, ambas aproximaciones alientan una perspectiva del rendimiento «basada en sistemas de unidades» más pesada que la identificada por Armstrong y Baron. Ciertamente, el estudio comparativo de Pollit (2005) ha llegado a la conclusión de que, en la Europa noroccidental, la medida del rendimiento se ha convertido en un acto universal y bien establecido en la práctica, mientras que observa que la gestión del rendimiento está todavía en proceso de desarrollo.

## RELACIONANDO LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO CON LAS TEORÍAS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Al igual que no existe una teoría unificada sobre la HRM, tampoco existe una teoría compartida de forma universal, o conjunto de teorías, que expliquen la gestión del rendimiento desde una perspectiva de HR. En vez de ello se puede observar que se inspira en teorías/perspectivas y aproximaciones de una variedad de disciplinas, particularmente del comportamiento organizacional y la psicología (ya tratadas en otra parte de este libro).

La tabla 6.1 sitúa la práctica de la gestión del rendimiento dentro de una base de HRM, enlazando algunos de los aspectos discutidos anteriormente. La tabla comienza con las «características de la gestión del rendimiento» y busca relacionarlas con las teorías o perspectivas de HRM discutidas previamente en este capítulo. La tercera columna proporciona un contexto un poco más amplio al resumir cómo se manifiestan en la práctica de las organizaciones. La cuarta columna incluye los comentarios de otros autores considerados apropiados.

Tabla 6.1  
**Relacionando la práctica de la gestión del rendimiento a las teorías de HRM**

Características de la gestión del rendimiento	Teorías/perspectivas de HRM	Manifestación en la práctica de la gestión del rendimiento	Otros comentarios
Gestión por objetivos	Perspectiva estratégica sobre HRM HRM basada en resultados HRM dura	Establecimiento de objetivos y cascada de estrategias	Identificación y recompensa del «qué» del rendimiento
Aproximaciones de Cuadro de Mando Integrado	Perspectiva estratégica sobre HRM Perspectiva basada en los Recursos Aproximaciones a HRM dura/ blanda	Aproximación altamente estructurada hacia la relación de los objetivos entre las cuatro áreas del Cuadro de Mando Integrado	Racionalmente atractivo, pero los más sencillos de medir son los financieros y el Cuadro de Mando resultante está a menudo desequilibrado
La gestión del rendimiento como una preocupación prioritaria del equipo	HRM como estilo	El director de RR. HH. se posiciona y funciona como un socio estratégico de negocio	Con un profesionalismo elevado de HRM, la gestión del rendimiento se percibe generalmente como mucho más que una estimación y una preocupación prioritaria del equipo
Remuneración ligada al rendimiento	HRM basada en resultados Negociación esfuerzo-salario	Medidas del rendimiento	Santo grial para muchas organizaciones poder diferenciar de forma efectiva a los trabajadores con mejor rendimiento en términos de salario
Aproximaciones basadas en el desarrollo hacia la gestión del rendimiento	HRM blanda	Contribución total del empleado	Identificación y recompensa del «cómo» del rendimiento así como del «qué»

LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO DESDE LA PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Características de la gestión del rendimiento	Teorías/perspectivas de HRM	Manifestación en la práctica de la gestión del rendimiento	Otros comentarios
	HRM como estilo	Menos énfasis en las medidas y más en el desarrollo y el potencial basados en el comportamiento	
	HRM basada en los recursos		
Implicación del empleado, comunicación y establecimiento conjunto de objetivos	Modelo de esfuerzo discrecional	Intentos de impulsar la motivación y compra	Relaciones con la gestión del rendimiento como posibilitadora del cambio
	Blanda o aproximación de desarrollo hacia la HRM HRM basada en los recursos		
Aproximación al PM basada en la medida	HRM dura	Énfasis en los objetivos y estándares con marcas establecidas para cada nivel de rendimiento.	Noción del «derecho a gestionar»
	Perspectivas de los gestores sobre HRM		A menudo ligado al salario
Distribución forzada de las evaluaciones	Asociación de Townley con el reparto	Cuotas para cada categoría de caja	Ver descripción en Welch y Byrne (2003)

Si consideramos los contenidos de la tabla 6.1 podemos buscar algunos nexos entre esos contenidos y un análisis previo de la gestión del rendimiento por Holloway (2002). Ella se centraba sobre la teoría de contingencia y la teoría de sistemas que, aunque relevantes para la práctica de la gestión del rendimiento, nosotros vemos como tener un carácter menos clave dentro del contexto de HRM. Se observan, sin embargo, algunos nexos entre las teorías que ella sugiere y las cuatro perspectivas y tres aproximaciones (estrategia, estilo y resultado) descritos con anterioridad. Por ejemplo, Holloway se refiere a las teorías basadas en los recursos de la empresa (Prahalad y Hamel y Grant). Observamos una relación con las perspectivas basadas en los recursos sobre HRM en términos del énfasis que se pone en las «capacidades» y también con las aproximaciones de estilo dado el énfasis que estas ponen en los procesos internos y en los comportamientos. Del mismo modo, la teoría de agencia y la teoría del interesado ya han sido relacionadas (Woodward *et al.*, 1996) y pueden ser consideradas en términos amplios como relacionadas con las aproximaciones basadas en los resultados hacia la HRM.

La tabla sirve también para resumir el resultado de nuestra discusión anterior al mostrar las relaciones entre el desarrollo del rendimiento y la HRM «blanda» tal y como se manifiesta en la guía, planificación del desarrollo y los intentos de impulsar la motivación. Igualmente, sugiere una relación entre la medida del rendimiento y la HRM «dura» que se manifiestan en la producción de objetivos «racionales» en línea con la estrategia de la organización.

Cuando se describen las definiciones de gestión del rendimiento, Walters (1995) discute que se centra en «dirigir y apoyar a los empleados tan eficiente y eficazmente como sea posible en relación con las necesidades de la organización». Esta definición presenta un carácter estratégico de la HRM, que busca enfatizar el nexo entre el/los esfuerzo(s) individual(es) con los propósitos de la organización y los objetivos y que encaja con la visión de que la HRM es predominantemente un procedimiento para gestionar la relación laboral desde una perspectiva estratégica de negocio.

Armstrong (2002) describe la gestión del rendimiento como «un medio de obtener mejores resultados de la organización, los equipos y los individuos. Se trata del acuerdo en los objetivos, conocimiento, requerimientos de habilidad y competencia, y planes de desarrollo personal y de trabajo. ... El foco está en mejorar el aprendizaje, el desarrollo y la motivación». (Armstrong, 2002, p. 373). Esta definición proporciona una estructura a la noción de HRM desde una perspectiva de modelo basado en los recursos.

En la literatura especializada de corriente mayoritaria, Armstrong y Baron (1998) definen la gestión del rendimiento como «una aproximación integrada y estratégica a la producción de un éxito sostenido para las organizaciones a través de la mejora del rendimiento de las personas que trabajan en ellas y mediante las capacidades de los equipos y los colaboradores individuales» (Armstrong y Baron, 1998, p. 7). Ellos continúan enfatizando que la gestión del rendimien-

to es una estrategia que está en relación con todas y cada una de las actividades de la organización en el contexto de su política de RR. HH., cultura, estilo y sistemas de comunicaciones. Esta definición resalta la importancia de los valores y culturas compartidos y refleja la HRM como una nueva disciplina de gestión, estructurada por asunciones unitaristas sobre la relación laboral.

## CONCLUSIÓN

Dentro de este capítulo se ha buscado explicar la complejidad de la gestión del rendimiento desde una perspectiva de HRM. Hemos visto que las prácticas y los procesos de gestión del rendimiento en las organizaciones están influidos por las perspectivas teóricas de HRM (por ejemplo, HRM blanda y dura/dimensiones tensa y floja de RR. HH.) y el impacto de la aproximación de RR. HH. en términos de estrategia, estilo o resultados.

La evolución de la gestión del rendimiento y el desarrollo de la HRM ha sido vista también como una respuesta al entorno macro en términos de los cambios políticos, económicos, sociales y legales durante las décadas de los 80 y los 90. La tabla 6.1 ilustra la evolución de la gestión del rendimiento junto con los debates estructurales y perspectivas que rodean la disciplina de HRM.

Vemos que, como con muchos otros aspectos de HRM, no existe un entendimiento común o filosofía subyacente. De hecho, concluimos que las organizaciones hacen elecciones (a sabiendas o de manera específica) sobre sus prácticas de rendimiento, como pueden hacer en relación con otros aspectos del posicionamiento estratégico y la implementación.

En el caso de la gestión del rendimiento, podemos observar que estas decisiones están basadas en la historia, la fortaleza relativa de la función de RR. HH. y las corrientes actuales y modas que abundan. Dadas las técnicas que han sido igualadas a la gestión del rendimiento, solo podemos esperar que el creciente profesionalismo de aquellos que trabajan dentro de los RR. HH. equie a estas personas y a sus colegas superiores para tomar decisiones informadas sobre la gestión del rendimiento, reconociendo el impacto que estas decisiones puedan tener tanto sobre el éxito de la organización como también sobre el bienestar de aquellos que trabajan en ella.



## CAPÍTULO 7

# LA MEDIDA DEL RENDIMIENTO Y LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO: LA PERSPECTIVA DE GESTIÓN DE OPERACIONES

*David Barnes y Zoe Radnor*

### INTRODUCCIÓN

Este capítulo toma una perspectiva histórica de la medida y la gestión del rendimiento (PMM) dentro de la gestión de operaciones (OM). Después de definir OM, se mostrará que gran parte de PMM dentro de la OM hoy en día deriva de la introducción del estudio del trabajo/medida de la productividad dentro de la producción durante la revolución industrial. Esto ha llevado a centrarse en la medida del rendimiento, que ha evolucionado gradualmente, reflejando los cambios en las preocupaciones de los gestores de operaciones y un desplazamiento hacia la gestión del rendimiento. Sin embargo, concluimos sugiriendo que el impulso para la productividad y, en particular, «llenar el vacío», son aún importantes en la agenda de muchos gobiernos occidentales, especialmente en el Reino Unido. Por tanto, existe una necesidad de entender, diferenciar y gestionar tanto la medida del rendimiento como la gestión del rendimiento dentro de la OM.

Al tomar una perspectiva histórica el capítulo ilustra cómo las visiones de la gestión del rendimiento se han movido en tres direcciones diferentes, tanto en términos de investigación como de práctica, dentro de la OM:

1. La ampliación de la unidad de análisis. Las medidas se han desplazado desde tareas y procesos finitos para abarcar elementos más grandes, desplazándose hacia el nivel organizacional e, incluso, fuera de la organización junto con la cadena de suministro desde el proveedor hasta el consumidor final.
2. La profundización de la medida del rendimiento mediante herramientas tales como el Cuadro de Mando Integrado que unen lo operacional a lo estratégico.

3. La creciente variedad de medidas del rendimiento a medida que el foco se ha desplazado desde la economía y la eficiencia (costes de entrada y salida), hacia la efectividad (calidad, flexibilidad, fiabilidad, velocidad, resultado); y desde la mera medición a la gestión.

Estas tres direcciones reflejan PPM en el ámbito de OM desde las perspectivas práctica y de investigación. El análisis de la investigación, la teoría y la literatura indican claramente desplazamientos en el foco de atención (como será descrito en el análisis histórico) a medida que los investigadores inclinan el debate desde la unidad de análisis a modelos o marcos de trabajo y, después, al uso y contexto dentro de la disciplina de OM. A mayor abundamiento, a lo largo del capítulo debería considerarse a menudo una relación implícita entre la práctica, la investigación y la teoría cuando la investigación es la que dirige la discusión. Para ilustrar todos los puntos de vista, el capítulo hará uso de ejemplos tanto de los sectores de producción como del de servicios o el público, principalmente dentro del contexto del Reino Unido, sin embargo, es posible su utilización para reflejar lecciones, asuntos y retos de la PMM dentro de la OM también a nivel internacional.

## MODELOS DE REFERENCIA

La gestión de operaciones (OM) se ocupa de la gestión de las actividades de la organización que produce bienes o proporciona los servicios demandados por los consumidores. Slack *et al.* (2005) argumentan que uno de los modelos fundamentales dentro de la OM es el Proceso de Transformación (ilustración 7.1). Este modelo presenta el «proceso» de tomar una serie de entradas que van a ser transformadas (aquellas que son tratadas, transformadas o convertidas) y los recursos para realizar la transformación (actuar sobre lo transformado) mediante el proceso mismo (que puede tener diferentes focos de atención, por ejemplo, información, materiales o consumidores) para obtener un conjunto de resultados que puede ser una mezcla de bienes y servicios.

El proceso de transformación o de operaciones puede tener lugar en todos los niveles de la organización, desde una tarea dentro de un departamento a nivel operacional pasando por el resto de los departamentos e incluso a nivel estratégico a través de la cadena de proveedores (Slack *et al.*, 2005). En todos estos niveles los asuntos a tratar por el gestor de operaciones pueden considerarse similares (por ejemplo, capacidad, diseño, demanda de gestión, planificación), además de la necesidad de comprender o medir la eficacia, utilización o productividad del proceso.

Profundizando en este modelo, a menudo considerado como una «perspectiva de sistema», es posible establecer un nexo con el modelo de las tres «E», que intenta definir la economía, la eficiencia y la efectividad (ilustración 7.2). Este capítulo se centrará en los últimos dos elementos, eficacia y efectividad,

Ilustración 7.1  
El proceso de transformación

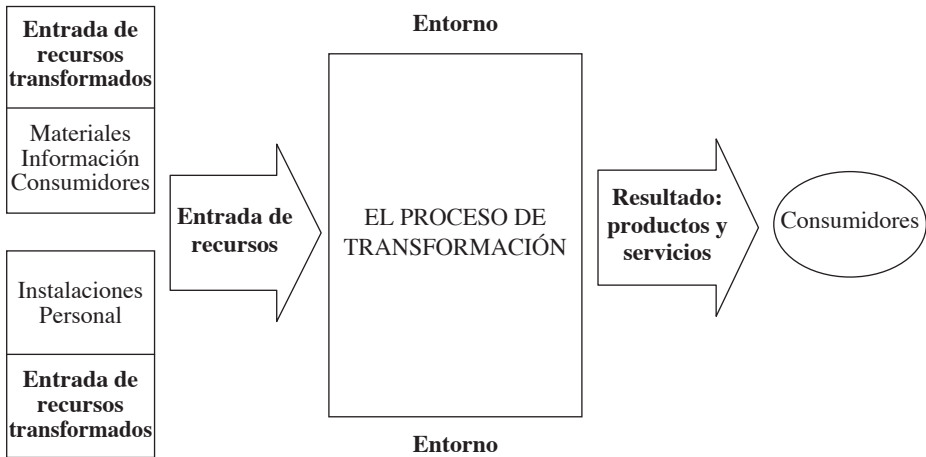
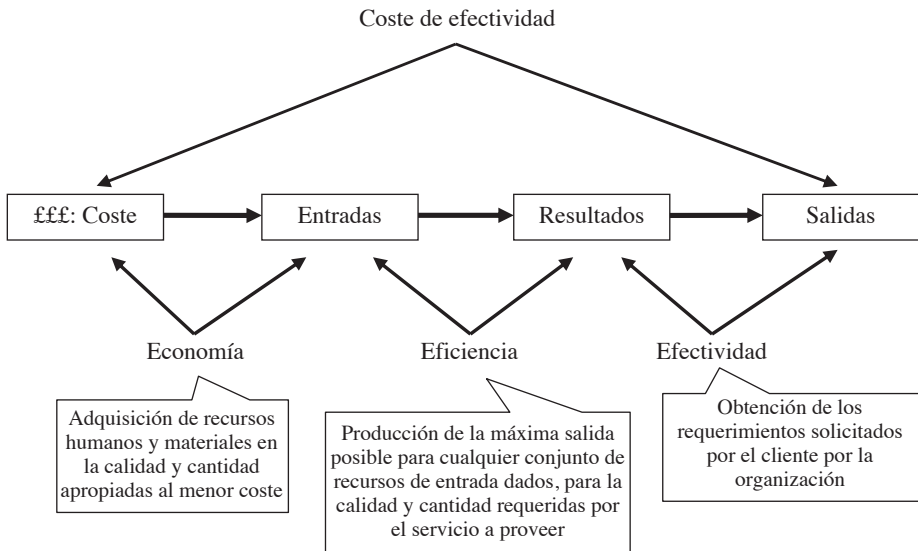


Ilustración 7.2  
El modelo de las tres «E» (Radnor, 2005)



ya que la economía (la minimización de las entradas) rara vez es el objetivo de la gestión del rendimiento. El modelo ilustra cómo medidas enfocadas a la eficiencia relacionadas con la productividad y la utilización han dominado la OM. Este foco se desarrolló desde la revolución industrial en adelante al reconocer

la relación entre el crecimiento financiero (económico) industrial y el nacional. Como Neely *et al.* observan: «Tradicionalmente las medidas del rendimiento han sido percibidas como medios de cuantificar la eficacia y la efectividad de la acción ... un elemento integral del ciclo de planificación y control», sin embargo, continúan: «[esta es] una visión algo mecanicista. Las medidas del rendimiento tienen también un impacto en el comportamiento» (Neely *et al.*, 1997, p. 1132). Esto se ha reflejado desde los años 80 en un esfuerzo más concertado para medir la efectividad, y en un énfasis en los resultados mediante la utilización de medidas más suaves, tales como los niveles de innovación, motivación y retención de clientela.

Como el análisis histórico ilustrará, este movimiento ha resultado difícil y se encuentra definitivamente lejos de estar completado, ya que los gestores de operaciones dentro de los sectores privado y público todavía tienen que luchar con la justificación de su nivel de salida y probar sus niveles de eficiencia para poder ser considerados como efectivos. Esto, a menudo, supone que el énfasis dentro de las áreas de operaciones continúa girando alrededor de la medición, es decir, recopilar medidas para obtener una «instantánea» de la situación, en lugar de alrededor de la gestión, esto es, utilizar los datos para tomar decisiones e impulsar mejoras. Esto puede resultar peligroso y conducir a efectos no intencionados para ambos procesos, sus resultados y consideraremos la historia de PMM ya que ha acompañado el desarrollo de la gestión de producción.

## LA HISTORIA DE LA MEDIDA Y LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO (PMM) DENTRO DE LA GESTIÓN DE OPERACIONES (OM)

Tal y como apunta Voss (1995): «OM es en gran medida una disciplina aplicada... [con] una relación simbiótica con la industria» (p. 32). Resulta a menudo difícil de discernir si la teoría sobre OM guía o lastra la práctica industrial, particularmente en lo relacionado con PMM. Para apreciar en toda su extensión la perspectiva de OM sobre PMM se requiere un análisis histórico de la teoría y la práctica de OM. Una revisión de los últimos 100 lleva a identificar tres periodos distintivos<sup>1</sup>:

- Los comienzos del siglo xx, durante los cuales se pusieron los cimientos de la OM como disciplina, basados en las ideas emergentes sobre la gestión científica. Esto ayudó a establecer «el paradigma dominante de la gestión... [que] el papel de la función de operaciones [es] ... producir tan eficientemente como sea posible. De aquí la pregunta que los gestores de operaciones quisieran que sus sistemas de medición les ayudaran a contestar, que era saber lo eficientes que somos» (Neely y Austin, 2000, p. 421).

---

<sup>1</sup> Estos datos son indicativos más que definitivos. No existen momentos claramente definitorios y las transiciones de una era a la siguiente deben ser vistas como evolutivas y graduales más que revolucionarias y abruptas.

- Los años posteriores a la Segunda Guerra Mundial y hasta la mitad de los 80, que vieron un desplazamiento gradual en la OM de considerar el rendimiento puramente en términos de coste y eficiencia a una visión que incorporaba otras preocupaciones del rendimiento, especialmente la calidad, la flexibilidad, la oportunidad, la innovación, etc.
- Desde la mitad de los años 80 hasta la actualidad, durante la que una creciente disatisfacción con los sistemas de medición del rendimiento existentes ha llevado a lo que Neely (1999) ha denominado «revolución de la medida del rendimiento» (p. 207) a la que la OM no ha sido inmune.

### **Comienzos del siglo xx**

Los orígenes de la OM están en las fabricas de la revolución industrial que posibilitaron la fabricación a gran escala por primera vez. Como el filósofo y economista Adam Smith (1776) había predicho, la aplicación del principio de especialización del trabajo aliada con la adopción de maquinaria a gran escala permitió la producción de bienes en proporciones previamente inimaginables utilizando aproximaciones basadas en la habilidad individual. Vale la pena señalar que los dueños de las fábricas y los gestores tendrían que haber hecho uso de la medida del rendimiento para determinar cuánto más eficientes estas prácticas habían permitido convertir sus operaciones.

No obstante, uno de los verdaderos fundadores de OM (y discutiblemente el más importante e influyente) es Frederick Winslow Taylor. Taylor creía que era la responsabilidad de los encargados de la gestión concebir el mejor método de realizar un trabajo. En la primera década del siglo xx desarrolló el concepto de gestión científica (Taylor, 1911). Este concepto estaba basado en el análisis de los métodos de trabajo existentes mediante la observación y la medición, y partiendo de esta base se podría desarrollar e implementar un método mejorado, cuyos resultados se podrían observar por medio de una medición continua del rendimiento. Las ideas de Taylor fueron desarrolladas por muchos otros, incluyendo Frank y Lillian Gilbreth, quienes desarrollaron el concepto de estudios de tiempo y movimiento, que requerían la medición de todos y cada uno de los movimientos realizados por un trabajador mientras realizaba su trabajo. Esta recientemente desarrollada disciplina, que recibió el nombre de «estudio de trabajo», incorporaba el estudio de métodos de trabajo y la medida del trabajo.

El foco de la gestión científica estaba primordialmente en intentar acrecentar la eficiencia de cada trabajador. Taylor recalcó la importancia del trabajador individual al defender el pago de incentivos financieros de carácter individual a aquellos trabajadores que pudieran incrementar sus resultados como consecuencia de la aplicación de la gestión científica; a cambio, esto requería la medición del rendimiento de los individuos, especialmente sus resultados. De esta manera el énfasis de la medida del rendimiento en la gestión científica estaba al nivel micro dentro de cada operación, centrándose en el trabajo y resultados de

cada trabajador. Para mediciones del rendimiento más al nivel macro los gestores de operaciones parecían concentrarse en mayor medida en las cifras financieras proporcionadas por los contables de gestión (aunque era más probable que fueran denominados «contables de costes» en aquel tiempo). El rendimiento, y por ende su medición y gestión, estaba concebido primordialmente en términos de volumen y coste, y en consecuencia productividad. En una época de producción en masa de trabajo intensivo esto tenía mucho sentido, por lo que estas ideas llegaron a dominar la teoría y la práctica de OM hasta bien entrada la segunda mitad del siglo XX. Su aplicación constituyó una contribución significativa al éxito de la industria occidental en este periodo, y especialmente en EE. UU.

A pesar de la adopción generalizada en grandes porciones de la industria, lo que se llegó a conocer como taylorismo, no dejó de recibir críticas (para una revisión y un vigoroso rechazo ver Locke, 1982). Muchas de estas críticas parten del movimiento de las «relaciones humanas», que tenía sus orígenes en los experimentos de Hawthorne de Elton Mayo (Roethlisberger y Dickson, 1939) y las teorías de Maslow (1954), McGregor (1960) y Herzberg (1966). Esta escuela de pensamiento argumentaba que la mejor manera de conseguir la motivación del trabajador era mediante la humanización del lugar de trabajo. Desde una perspectiva PMM estas críticas parecen centrarse en el impacto de la concentración de la gestión científica en la medición del trabajo y el consecuente rendimiento del individuo. La suposición que sostiene esta postura parece ser que el rendimiento de cada trabajador puede ser medido y valorado de forma aislada, sin embargo, en una fábrica, el rendimiento de un trabajador cualquiera depende del de otros y gran parte del trabajo se realiza típicamente en grupo (después de todo, uno de los puntales de una fábrica es acercar a las personas, de manera que participen en una empresa colectiva). El movimiento de las relaciones humanas discutía que los factores sociales del trabajo eran, al menos, tan importantes como los técnicos que enfatizaba la gestión científica. Las medidas del rendimiento de la gestión científica a menudo no acertaban a reflejar esto. Todas estas críticas llevaron al comienzo de una tendencia a ampliar la unidad de análisis de medida del trabajo desde el individuo al grupo de trabajo.

## **Después de la Segunda Guerra Mundial hasta mediados de los 80**

En muchos aspectos, los años inmediatamente posteriores a la guerra fueron años dorados para la cuantificación en la gestión, ya que las recientes técnicas desarrolladas de la ciencia de la gestión (también conocida como operaciones o investigación operacional, ver capítulo 9 de este libro) se aliaron con los poderes de computación de los primeros ordenadores comercializados para añadirse a la práctica de la gestión científica.

No obstante, una serie de cambios en el entorno laboral llevaron a un rechazo gradual de la eficiencia dominante y del foco en el coste de la PMM dentro

de la OM. Como se ha argumentado, existía un incremento paulatino de la influencia del movimiento de las relaciones humanas a costa del taylorismo. Durante las décadas de los 50 y los 60, la gestión científica se convirtió en una manifestación de un estilo de gestión autocrático que parecía crecientemente desfasado en una nueva era democrática. En una época de bajo desempleo existía la preocupación por mejorar la calidad de la vida laboral para atraer y retener un número suficiente de personal de «alto calibre». Impulsado por estas teorías de la escuela de las relaciones humanas, se percibía que el rendimiento mejoraría si se permitía a los trabajadores una mayor participación en la manera de realizar su trabajo. Esto condujo eventualmente a experimentos con equipos de trabajo autogestionados, círculos de calidad y otros intentos de participación basada en grupos. Los trabajadores disponían de mayor autonomía para determinar cómo llevar a cabo sus tareas. Los peores excesos de la especialización se miraban cada vez más con preocupación y el enriquecimiento del trabajo y su engrandecimiento se convirtieron en algo corriente.

Con este grado de aceptación de las teorías de motivación se produjo un retroceso de las aproximaciones a la medida del trabajo, y la eficacia de los planes de salario ligado al rendimiento fue cada vez más cuestionada. Donde se mantuvieron los planes de incentivos financieros, estos tendieron a basarse en el grupo más que en el individuo, y todo ello condujo a la erosión de la influencia y de la práctica del estudio y la medida del trabajo. La preocupación de la OM por la medida del rendimiento a nivel micro fue desapareciendo de forma escalonada, los gestores de operaciones ahora demandaban medidas que reflejaran su preocupación por el rendimiento del equipo y de grupos de trabajo más grandes en lugar del rendimiento del individuo. Cabe señalar que el movimiento de relaciones humanas estaba tan centrado en conseguir mejoras en la productividad como el taylorismo, simplemente, abogaban por otras maneras de alcanzarlo. Como tal, el foco de la preocupación por el rendimiento en OM permaneció firme en la medida de factores que guiaran el coste y la eficiencia.

A medida que se aproximaba la década de los 70, empezaron a formularse preguntas sobre lo acertado de concentrarse solamente en la medida del rendimiento. La posición anteriormente incuestionable del estilo de gestión estadounidense era crecientemente puesta en duda a medida que los fabricantes de todo el mundo se veían forzados a encarar la feroz competencia de las compañías japonesas. Las compañías occidentales empezaron a perder cuota de mercado a favor de una marea de exportaciones japonesas, hasta en sus mercados interiores, inclusive en EE. UU. Se hizo evidente a los consumidores que los productos fabricados en el Japón tenían sensiblemente menos defectos que aquellos producidos por los fabricantes occidentales. Los productores japoneses eran también capaces de ofrecer una mayor variedad de productos. Para la mentalidad de los gestores de operaciones occidentales tal aproximación debía conducir necesariamente a un mayor coste. La mejora de la calidad debía haber conducido a un mayor gasto en control de calidad y actividades de confianza. La introducción de una mayor variedad debería negar la posibilidad de los

beneficios de la producción en masa. Con todo, los productos japoneses se vendían frecuentemente a precios competitivos. Por todo ello los gestores de operaciones occidentales se vieron forzados a reconsiderar sus prácticas, incluyendo sus aproximaciones a la PMM.

Algunos pidieron mejores medidas de la eficiencia, de manera que se pudiera evaluar porque ciertas fábricas, y notablemente las japonesas, eran más productivas que otras. Hayes y Clark (1986) concluyeron que lo que se requería era «una unidad de medida fiable para identificar y medir tales diferencias y un marco de trabajo para considerar cómo mejorar el rendimiento» (p. 66). Defendían el uso de la Productividad de Factor Total (*Total Factor Productivity*), calculando dicho factor al «dividir el resultado por los materiales de trabajo, capital y costes de energía, a precios constantes» (p. 72). También se lamentaban de «la preocupación de los gestores de operaciones por los costes laborales..., incluso cuando el trabajo directo ahora solo es responsable de menos del 15% de los costes totales en muchas de las compañías fabricantes» (p. 67).

Por otro lado, otros desafiaron el pensamiento dominante de que el coste debía ser la preocupación principal de los gestores de operaciones. La visión de Skinner era que «una ... gran causa de que las compañías tengan problemas con la fabricación es la tendencia de muchos gestores a aceptar nociones simplistas para evaluar el rendimiento de sus centros de producción ... la tendencia general en muchas compañías es evaluar la producción de forma primaria en base al coste y la eficiencia. Existen muchos otros criterios para juzgar el rendimiento» (Skinner, citado en Neely *et al.*, 1997, p. 1131). Esto era inherente a la aproximación japonesa a la OM. Como Hayes y Abernathy (1980) argumentaron, una gran parte del éxito económico de Japón parecía ser debido a su persecución tanto de la eficiencia como de la efectividad. La OM occidental había sido casi siempre culpable de concentrarse en la primera dejando de lado la segunda.

Se requerían nuevas medidas que reflejaran la recién hallada preocupación por la efectividad. El punto de partida natural para ello era la calidad, algo sobre lo que los consumidores estaban claramente preocupados y algo en lo que los japoneses destacaban. En el comienzo el foco se centró en eliminar defectos y conseguir una conformidad. Los gestores de operaciones occidentales se sirvieron de la aplicación de estadísticas para resolver su necesidad de medidas de calidad. Irónicamente, tales técnicas estadísticas estaban basadas en el trabajo de un número de americanos, los más notables Shewhart (1980), Deming (1983) y Juran (Juran y Gryna, 1980), que habían sido ignorados en su mayoría por sus compatriotas, pero cuyas ideas habían sido seguidas de forma entusiasta en el Japón de la posguerra. Esas medidas estaban inicialmente destinadas a mejorar la efectividad mediante la reducción del número de defectos del producto que encontraban los consumidores, sin embargo, su uso conduciría a la comprensión de que un proceso de calidad mejorado podía también mejorar la eficiencia con mucho más éxito que las tradicionales medidas basadas en la contabilidad, en las que frecuentemente los gestores de operaciones confiaban.



El advenimiento de la gestión total de calidad (TQM) incrementó la preocupación de la OM en la mejora de la efectividad y la capacidad de respuesta. Ello llevó a la introducción de las medidas basadas en los consumidores. Esto se relacionaba perfectamente con los requerimientos del cada vez más importante sector de operaciones de servicio de contar con medidas de la satisfacción del consumidor. En los servicios un nivel alto de calidad era sinónimo de un alto nivel de satisfacción del consumidor.

Las lecciones aprendidas de la experiencia japonesa llevaron a una creciente comprensión de la importancia del papel de las operaciones en conseguir la satisfacción del consumidor y, en consecuencia, del éxito estratégico de la compañía. Como Neely y Austin (2000) lo expresaron, en la década de los 80 existía «un creciente reconocimiento de que las operaciones tenían un papel estratégico que desempeñar. De repente los encargados de la gestión estaban interesados en entender si la operación que estaban gestionando estaba alcanzando los niveles apropiados de rendimiento» (p. 422). Existía una visión generalizada de que las medidas tradicionales de rendimiento de la OM eran inadecuadas. Neely *et al.*, (1995) caracterizaron estas carencias como:

- Estimular el cortoplacismo.
- Carecer de foco estratégico.
- Estimular la optimización local.
- Estimular a los encargados de la gestión a minimizar la desviación de los estándares en lugar de buscar una mejora continuada.
- Fracasar en proporcionar información sobre lo que los consumidores quieren y sobre lo que los competidores están haciendo.

En resumen, existía el reconocimiento de que la OM estaba experimentando lo que Neely y Austin (2000) denominaron «la primera crisis de la medida, miopía de medida ... [causada por] medir las cosas equivocadas» (p. 420). Esta recién adquirida preocupación por la calidad había requerido medidas con las que los gestores de operaciones podrían seguir su rendimiento. Como se discutirá más adelante, las medidas de calidad no fueron las únicas medidas nuevas sobre las que los gestores de operaciones necesitaban ocuparse, otras muchas siguieron, a medida que los encargados de la gestión buscaron las «cosas correctas» que medir. Esto llevaría a una ampliación todavía mayor de la unidad de análisis de medida y a una profundización y una mayor variedad de las medidas del rendimiento dentro de la OM.

## **Mediados de los 80 hasta la actualidad**

Los últimos años 80 y los primeros 90 vieron el crecimiento del rediseño de los procesos de negocio (BPR), mayoritariamente asociados a Hammer y Champy (1993). Ellos establecieron que el BPR era «el replanteamiento funda-

mental y rediseño de los procesos de negocios para obtener mejoras sustanciales en medidas críticas contemporáneas de rendimiento, tales como coste, calidad, servicio y velocidad» (p. 32). Los principios básicos del BPR son que las organizaciones se consideraran a sí mismas en términos de procesos, examinando la compañía de manera horizontal en vez de funcionalmente, y creen un entorno que permita una mejora «rompedora»/cambio de paso. Así el foco dentro del BPR supone que la gestión del rendimiento adquiere importancia para impulsar la mejora a lo largo de una serie de dimensiones en lugar de medir únicamente el resultado. El BPR desarrolló un foco en el «proceso» y los procesos que cruzan las fronteras departamentales que permitieron a las operaciones llegar a estar más claramente ligadas con otros departamentos (por ejemplo, el marketing). Esto mismo permitió a las operaciones ser consideradas de manera más estratégica y dio lugar a que éstas fueran evaluadas o «medidas» en razón de otros objetivos más allá del coste y la calidad, y que incluían la velocidad, la flexibilidad y la fiabilidad (Slack *et al.*, 2005). La mayoría de los libros de texto actuales sobre OM presentan claramente la visión del «proceso» sugiriendo que la organización necesita considerar las operaciones como procesos más allá de la mera producción o la función de proveer servicios.

Este ascenso de la visión de proceso de negocios y la relación de las operaciones a lo largo de la organización con objetivos más allá del coste y la calidad ha llevado a que muchos conceptos y «medidas» dentro de la OM sean adoptados más claramente por las compañías de servicios, e incluso por el sector público. La noción de «proveer» ha sido llevada más allá del concepto de producto hasta un nivel más alto de «prestación de servicio» con el rápido crecimiento del sector servicios y la decadencia en la producción manufacturera en Occidente. La importancia de medir la efectividad de la prestación del servicio se ilustra a través del ascenso de las medidas de satisfacción del cliente con las que en la actualidad nos bombardean cada día.

Tanto la TQM como el BPR permitieron el desplazamiento del foco de la OM desde la mera «producción» diaria también hacia la «mejora». Esto se reflejó en conjuntos de medidas de rendimiento que se estaban deviniendo en más amplias y profundas. No obstante, como Bourne *et al.* (2000) apuntaron: «en los últimos años 80 y los primeros 90 esta disatisfacción [con los tradicionales anticuados sistemas de medida del rendimiento basados en la contabilidad] llevó al desarrollo de marcos de trabajo “equilibrados” o “multidimensionales”. Estos nuevos marcos situaban el énfasis en medidas de rendimiento no financieras, externas y visionarias» (p. 754). Estos marcos de trabajo han sido dominados por un modelo particular: el Cuadro de Mando Integrado (BSC).

Ya descrito en el capítulo 3, el BSC ha pasado de ser una herramienta para organizar medidas a un instrumento para controlar la implementación de estrategias y una de las herramientas de gestión del rendimiento estratégico preferidas de muchas organizaciones prominentes del sector público y privado (Radnor y Lovell, 2003). Si se diseña e implementa correctamente los beneficios

contrastados son una mejor articulación y comunicación de la estrategia, un control de la organización mejorado y una alineación de los procesos de estrategia y de operaciones (Kaplan y Norton, 2000). Sin embargo, desde su introducción en 1992, para mejorar su utilidad el BSC ha evolucionado en términos de sus características de diseño, sus procesos de diseño y sus patrones de uso, produciendo lo que Cobbold y Lawrie (2002) denominan como las tres generaciones de cuadros de mando:

- Primera generación: Concepto original de Kaplan y Norton (1992) de medidas de organización en grupos o perspectivas (financiera, cliente, procesos internos, e innovación y aprendizaje).
- Segunda generación: Crear nexos claros entre los objetivos de la organización y la elección de medidas. Los objetivos están relacionados mediante relaciones de causa y efecto y documentados en forma de un «mapa de estrategia» organizado a lo largo de cuatro o más perspectivas (Kaplan y Norton, 2000).
- Tercera generación: Introducción de la Declaración de Destino (un plan a largo plazo) que informa de la elección de los objetivos a corto y medio plazo, organizados por actividades y resultados con nexos que ilustran las relaciones causales.

La aproximación BSC ha sido adoptada por una gran variedad de organizaciones en el ámbito de la fabricación (BP, Motorola, Ford), el ámbito de los servicios comerciales (Vodafone, Marriott Hotels, British Airways) y servicios públicos (ejemplos en el Reino Unido incluyen el National Health Service (NHS) y servicios sociales de gobiernos locales).

Evidentemente, marcos de trabajo como el BSC, que incorporan múltiples perspectivas y dimensiones de rendimiento, están, en teoría, bien preparados para su aplicación en actividades sin ánimo de lucro. Los BSC, BPR y TQM comenzaron todos a buscar «campeones de productos» en los servicios públicos del Reino Unido, especialmente en el NHS y los gobiernos locales, durante las décadas de los 80 y los 90. Esta oleada se solapó con un crecimiento exponencial en los sistemas de medida basados en políticas que afectaban también profundamente el trabajo de los gestores de operaciones. Durante estas décadas el análisis de la reforma del sector público en el Reino Unido se centró en la «Nueva Gestión Pública» (*New Public Management*-NPM). Existen muchas definiciones diferentes (pero solapadas) de NPM (Pollit, 2003). Pollit (2001) define la NPM, entre otras cosas, como (para más información ver el artículo original):

- Un desplazamiento del foco de los sistemas de gestión y del esfuerzo de gestión desde la entrada y los procesos a la salida y los resultados.
- Un desplazamiento hacia más medición, que se manifiesta en indicadores y estándares de rendimiento.
- Un uso más amplio del mercado o de mecanismos que simulan el mercado para la provisión de los servicios públicos.

Desde que el Nuevo Laborismo (*New Labour*) llegó al poder en el Reino Unido en mayo de 1997, ha existido un impulso, y algunos dirían que una aceleración, de la reestructuración del gobierno y los servicios públicos que comenzó bajo los gobiernos conservadores (Hartley, 2002). Esta aproximación del Nuevo Laborismo ha estado amparada bajo el lema de «modernización y mejora» e incluye muchos de los elementos de NPM anteriormente citados. Del Cuaderno blanco para la modernización del gobierno (*Modernising government White paper*)<sup>2</sup> salieron una serie de iniciativas incluyendo el desarrollo del Panel de Productividad de los Servicios Públicos (*Public Services Productivity Panel*) que produjo una colección de cuadernos blancos que trataban la Sanidad, los Servicios Sociales, Bienestar y Justicia (PSPP, 2000). En línea con el NPM, el Nuevo Laborismo también ha buscado traer transparencia en el rendimiento de los servicios públicos a través de la introducción de objetivos dentro de todos los departamentos ministeriales principales ligados a la Revisión de Gasto (*Spending Review*), desde el ámbito local al central, pasando por la Educación, Sanidad y Cuidado social. Estos objetivos son entonces típicamente trasladados por los grupos u organizaciones individuales para medidas detalladas a nivel operacional que se han convertido en una preocupación tanto para los gestores de operaciones como para los usuarios de servicios.

La evolución de PMM en el contexto de las políticas públicas se discute más a fondo en los capítulos 14 y 16. En términos del impacto directo sobre los gestores de operaciones en todo el sector público en respuesta a la NPM y las agendas de «modernización», se han desarrollado servicios, o se han impuesto sobre ellos, iniciativas o marcos de trabajo para la medida del rendimiento. Estos han incluido premios, herramientas y técnicas que habían sido desarrolladas o iniciadas internamente, por ejemplo, programas de TQM, Charter Mark<sup>3</sup>, Investors in People (IiP) y el BSC; e iniciativas y programas que han sido impuestos, guiados o iniciados por el gobierno central. En el Reino Unido estas iniciativas han incluido para el gobierno local: Valoración comprensiva del rendimiento y mejor valor (*Best Value and Comprehensive Performance Assessment*, CPA); en los servicios de salud: objetivos de listas de espera y clasificación por estrellas; y en educación: pruebas en la escuela primaria y listas de clasificación de resultados de exámenes de escuelas secundarias. Todas estas aproximaciones han conducido a los resultados publicados que indican bien el rendimiento contrastado con una posición umbral (por ejemplo, clasificación por estrellas para las organizaciones del NHS) o una posición en una lista (por ejemplo, listas de organizaciones con rendimiento más alto o más bajo). Pidd (2005) ofrece la siguiente clasificación del régimen de rendimiento en el siglo XXI:

---

<sup>2</sup> En el Reino Unido, los *government White papers* establecieron políticas que se deben presentar al Parlamento; en este caso ver *Modernising Government*, Cmnd. 4310. Cabinet Office, 1999. Londres: *The Stationary Office*.

<sup>3</sup> N. de la T.: *Charter Mark* e *Investors in People* son organismos gubernamentales del Reino Unido que fijan unos estándares de calidad que certifican la calidad del servicio al cliente y el rendimiento de la organización y a los que estas se pueden adherir voluntariamente.

1. Estándares nacionales establecidos en Acuerdos de Servicio Público (PSA);
2. Financiación amortizada y flexibilidad en las estructuras de informes especificadas;
3. Comparación de niveles de calidad con unidades similares (por ejemplo, «agrupaciones por familias» y clubes de niveles de calidad en los servicios de salud);
4. Estímulo de la transmisión de la Mejor Práctica mediante premios obtenidos en competición (por ejemplo, el *Beacon Council Award* en el Reino Unido);
5. Auditoría e inspección para ser tenido en cuenta en relación con los objetivos de la PSA; y
6. Que el servicio, las unidades y los gestores alcancen los objetivos y obtengan premios por alcanzarlos, por ejemplo, mayor autonomía en el poder de gasto.

Pidd *et al.* (incluyendo Smith y Goddard, en este libro; Goldstein y Spiegelhalter, 1996; *Royal Statistical Society*, 2003) proporcionan también valoraciones críticas sobre el impacto de este régimen que la falta de espacio no permite reseñar aquí. Fundamentalmente, la medida del rendimiento en el sector público ha continuado centrada en el control, la contabilidad y los informes, basada en la eficiencia, para justificar ante la opinión pública las inversiones realizadas. La gestión del rendimiento relacionada con la mejora en los procesos de operaciones y los resultados ha sido bastante menos preeminente, e incluso descuidada, en algunas áreas del sector público. Así como la complejidad técnica intrínseca de comprender las relaciones causales implicadas en los resultados a largo plazo de la provisión de servicios públicos, esta «negligencia» refleja la complejidad política de que las agencias públicas trabajen juntas durante periodos largos para impulsar una verdadera mejora.

## UNA MIRADA AL PASADO Y OTRA AL FUTURO

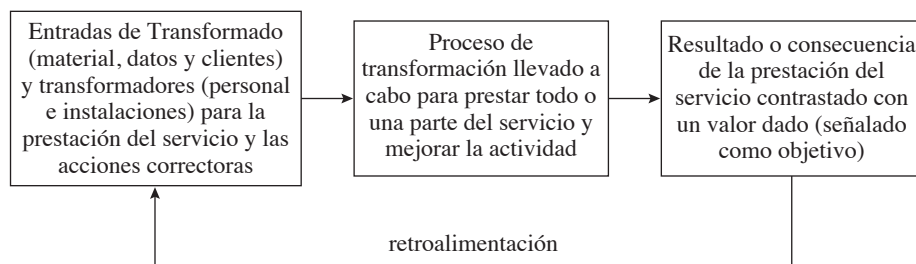
### ¿Qué es lo que nos enseña la historia?

Las secciones anteriores han trazado la historia de la PMM dentro de la OM llevándonos desde Smith y Taylor a Kaplan y Norton a lo largo de la fabricación, y los sectores de servicios comerciales y servicios públicos. Se ha observado como el foco sobre el rendimiento en el contexto de OM se ha desplazado desde la medida basada en la eficiencia y la productividad en relación con los costes, hacia la gestión a un nivel más amplio y estratégico que considera las operaciones desde diferentes perspectivas.

Johnston y Clark (2005) describen la PMM dentro del ámbito de la OM como «comunicación, motivación, control y mejora», en el que muchas organizacio-

nes desarrollan y utilizan una variedad de medidas en toda la extensión de la organización para evaluar su rendimiento. Se puede adaptar el modelo de transformación (ilustración 7.1) para ejercer un control retroalimentado (ilustración 7.3), se miden los resultados, se comparan con valor dado fijado como objetivo y la diferencia entre ambos se vuelve a alimentar al sistema como entrada donde un «controlador» realiza las acciones correctoras pertinentes mediante ajustes ya sea en las entradas de transformadores o en las entradas de transformado.

Ilustración 7.3  
**Perspectivas de sistema de la medida y la gestión del rendimiento**  
(Radnor, más adelante)



Esta perspectiva sistema de control por retroalimentación sugiere que el sistema de gestión del rendimiento es aquel que proporciona información sobre los asuntos de importancia (comunicación), promueve un comportamiento apropiado (motivación), proporciona un mecanismo para la contabilidad y el control (control) y crea un mecanismo para la intervención y el aprendizaje (mejora) (Fischer, 1995; Haas y Kleingeld, 1998; Neely, 1998). No obstante, lo que esta perspectiva no hace es diferenciar entre la medida del rendimiento, la elaboración de informes de rendimiento y la gestión del rendimiento. El análisis histórico ha mostrado que las fronteras cambiantes de la PMM dentro del ámbito de OM han significado que, para muchos investigadores y otras personas comprometidas en este campo, los términos «medida del rendimiento» y «gestión del rendimiento» han llegado a ser intercambiables, sin embargo, aquí se argumenta que es importante considerarlos como conceptos diferentes.

Lebas (1995) describe la medida del rendimiento como un proceso que incluye medidas basadas en factores clave de éxito, medidas para la detección de desviaciones, medidas para rastrear logros anteriores, medidas para describir estados potenciales, medidas de resultados y medidas de entradas. Por otra parte, la gestión del rendimiento implica formación, trabajo en equipo, diálogo, estilo de gestión, actitudes, visión compartida, compromiso del empleado, multicompetencia, incentivos y recompensas (Legas, 1995, p. 12). Argumenta que «[aunque los] procesos implicados en la medida del rendimiento y en la gestión del rendimiento no son los mismos ... se alimentan y confortan mutuamente»

(Lebas, 1995, p. 12). En otras palabras, la PMM no es un concepto separable pero se debe hacer una distinción entre sus componentes. La medida del rendimiento es el acto de medir las entradas, procesos y resultados, mientras que la gestión del rendimiento comprende la respuesta a las mediciones de las «salidas», ajustando las entradas mediante el bucle de retroalimentación o realizando la acción correctora apropiada (representado en la ilustración 7.3). Merece la pena señalar que el avance de la medida, control y contabilidad del rendimiento ha estado asociado con una explosión de la producción de informes de rendimiento. Los gestores de operaciones, particularmente en el sector público, se quejan de que «literalmente cientos de mediciones están siendo objeto de informes internamente y externamente cada mes». Ello ha conducido al desarrollo de departamentos cuyo papel es «alimentar las bestias de la medida y de la producción de informes de rendimiento» con escasa comprensión del propósito o del resultado para la actividad. Curiosamente, esta vasta cantidad de datos e información a menudo no se utiliza por el gobierno central o los políticos de manera significativa o de forma sistemática (Pollit, 2004).

Por otra parte, para buscar la diferenciación de los términos de medida del rendimiento, producción de informes de rendimiento y gestión del rendimiento desde una perspectiva de OM, se sugieren las siguientes definiciones:

- La medida del rendimiento trata sobre la evaluación, ya sea cuantitativa o cualitativa, del resultado de una actividad o proceso.
- La producción de informes de rendimiento trata de dar una indicación del nivel de resultado o salida de la actividad o proceso (generalmente contrastado con alguna forma de objetivo).
- El propósito de la gestión del rendimiento es motivar un comportamiento que conduzca a la mejora y la innovación.

Así, mientras la medida del rendimiento y la producción de informes reflejan las preocupaciones reduccionistas sobre la eficacia, la productividad y la utilización de los recursos que han dominado durante la mayor parte del siglo xx, la gestión del rendimiento (si bien aprovechándose de la medida del rendimiento) se preocupa de la efectividad y de una visión más amplia, más universal, e incluso cualitativa de las operaciones y de la organización que caracteriza a la PMM desde la década de los 80 hasta la actualidad.

### **Retos futuros de la PMM en el ámbito de la OM**

Si se considera el análisis histórico anterior, ¿qué se puede concluir sobre el futuro y, más importante, sobre los retos de la PMM en el ámbito de la OM tanto para los investigadores como para los gestores?

El primer punto a señalar es que el impulso a la productividad no ha desaparecido realmente. En un mundo de creciente competencia global, las economías



de bajos salarios de países en desarrollo y la necesidad de transparencia y responsabilidad suponen un reto significativo para los gestores de operaciones en los sectores de la fabricación, de los servicios e, incluso, del público. Como demostró Taylor hace ya tanto tiempo, la medición es el punto de partida para mejorar el rendimiento de las operaciones, el reto está en medir las cosas correctas y utilizar esas mediciones como la base para gestionar la mejora del rendimiento. La adición de más y más medidas del rendimiento y la producción de informes sin gestión del rendimiento puede ser contraproducente.

El segundo reto se deriva del anterior: ¿cómo se deben desarrollar en el futuro la medida del rendimiento y la gestión del rendimiento dentro del ámbito de la OM? En particular, ¿puede la OM proporcionar una relación entre todas las funciones/departamentos de una organización? El Cuadro de Mando Integrado (y otros marcos de trabajo similares de la gestión del rendimiento) enfatiza la importancia de tomar una perspectiva multifuncional sobre la gestión del rendimiento unida a una estrategia organizacional, pero la perspectiva de proceso proporcionada por el movimiento de BPR resalta la necesidad de relacionar las actividades de operaciones en toda la firma y a lo largo de la cadena de proveedores. El reto es entonces cómo desarrollar un conjunto manejable y coherente de medidas de rendimiento para los procesos de negocios de una organización, en vez de una proliferación de medidas inconexas para tareas de operaciones y actividades individuales.

En tercer lugar, ¿cómo pueden las lecciones, asuntos y éxitos del sector privado ayudar al desarrollo de la PMM en el sector público particularmente en los términos de la OM? Aun cuando que la gestión de operaciones en el sector público arroja indudablemente un nuevo conjunto de retos, hay mucho que aprender sobre la PMM del sector privado. Muchos de los problemas de la PMM que surgen en el sector público ya han sido afrontados antes dentro del sector privado, y el reto es aprender cómo adaptar, y no meramente adoptar, y aplicar las experiencias del sector privado para obtener los mejores efectos.

En cuarto lugar, existe una necesidad de desarrollar herramientas más predictivas en la gestión del rendimiento. Históricamente, la premisa subyacente de la gestión del rendimiento se basa en la «retroalimentación» en vez de la «proalimentación». Esto implica equivocarse antes de acertar. Hay mucho pendiente de hacer para incorporar las lecciones del comportamiento organizacional a la gestión del rendimiento. Una mayor consideración del «software» en vez de solo por el «hardware» de la gestión del rendimiento, utilizándola para cambiar comportamientos de los gestores de operaciones, y no solo los sistemas que gestionan, darían muy probablemente grandes beneficios. Cómo hacer esto exactamente es uno de los retos de la medida y la gestión del rendimiento en el ámbito de la OM.

Estas cuatro observaciones ilustran que en términos de gestión de operaciones, la PMM continuará ampliándose (a lo largo de los departamentos y de la cadena de proveedores), profundizándose (a través de su uso en el sector público) y extendiendo su radio de acción (desarrollo de herramientas predictivas).



Por un lado este desarrollo de la PMM en el ámbito de la OM es bueno e importante pero, por otro, podría resultar malo y peligroso. Los gestores de operaciones de todos los sectores deben recordar que la PMM es un conjunto de herramientas y medios pero no un fin en sí mismo. Aunque comprender la economía, la efectividad y la eficiencia es importante, hasta qué punto son medidas, analizadas y objeto de informes debería estar equilibrado con la necesidad de gestionar y producir bienes y servicios mejores. El foco debe estar más allá de los objetivos internos, los informes y los resultados con el fin de utilizar la PMM para entender e impulsar el rendimiento en términos de satisfacción del cliente y resultados. Como recuerda el dicho: «no engorda más el cerdo solo por pesarlo», pero solo pesándolo se puede saber si ha ganado o perdido peso, para poder tomar una decisión sobre qué hacer con él.

Retomando la descripción de Johnston y Clark (2005) de la medida del rendimiento se puede extender para considerar la producción de informes y la gestión para la OM. El control se puede referir a la medida del rendimiento, la comunicación a la producción de informes y la motivación y la mejora a la gestión. Lebas (1995) declara claramente que «todos aquellos que se han centrado exclusivamente en la medida, sin entender que las medidas cuentan cuáles son las consecuencias de las decisiones que crearon el contexto para el rendimiento, pierden la oportunidad de ganar control sobre (y dominar) el proceso de crear rendimiento y éxito para la firma o para la unidad organizacional bajo escrutinio» (p. 13). Abundando sobre esto, por tanto, es importante tener los elementos de los tres (medida, producción de informes y gestión) en un sistema de gestión del rendimiento efectivo que, como este capítulo ha demostrado, no siempre es así.

En los términos de la agenda de investigación sobre PMM dentro del ámbito de la disciplina de OM, se precisa de un trabajo más profundo acerca de las definiciones y conceptos que rodean la medida, la producción de informes y la gestión del rendimiento. Hasta la fecha, el debate se ha centrado en la medida y la gestión pero, como este capítulo ha ilustrado, se debe crear un verdadero entendimiento en cuestión de producción de informes, relacionado con la extensión y efecto de la misma. En relación con lo anterior, y teniendo en cuenta los puntos antes mencionados, los investigadores pueden apoyar a los especialistas en la práctica de la gestión para identificar las medidas apropiadas en todos los procesos de negocio y en todos los sectores, que permitan la toma de decisiones efectiva (predictiva).

La mayor parte de la investigación dentro de la OM hasta ahora ha sido básicamente descriptiva (estudios de casos y encuestas), se necesita una investigación más reflexiva o paradigmática en la que las preguntas, los conceptos, e incluso las teorías, se construyen en base a la comprensión de la relación entre el sistema y los comportamientos del sistema y la organización. Desde una base teórica, la OM se encuentra en una buena posición para lograr esto y debiera intentar ampliar las preguntas filosóficas que están surgiendo en este momento dentro de la medida y la gestión del rendimiento.



# CAPÍTULO 8

## GESTIONAR Y MEDIR EL RENDIMIENTO DE PROYECTOS

*David Bryde, Fiona Lettice y Martin Wickes*

### INTRODUCCIÓN

Durante los últimos 25 años la disciplina de gestión de proyectos ha evolucionado desde ser un subdominio de la gestión de operaciones para especialistas, anclado en las disciplinas de las ciencias de gestión y la investigación de operaciones (OR). Hoy en día se trata de una materia multidisciplinar, que se alimenta e incorpora teorías y conceptos de otros negocios y asuntos relacionados con la gestión, tales como la gestión estratégica, la gestión de calidad, la medida del rendimiento, tecnologías de la información (IT) y las finanzas. Este nuevo paradigma de la gestión de proyectos, que es más amplio en su base conceptual y áreas de aplicación que el paradigma tradicional de gestión de proyectos, se ejemplifica por el desarrollo de la materia de gestión del rendimiento en el contexto de gestión de proyectos de negocios. Este capítulo proporciona una breve revisión de la influencia de la práctica en la gestión de proyectos y en el creciente interés en la gestión del rendimiento de los proyectos. Las tendencias clave en la investigación de gestión de proyectos son presentadas desde su enfoque inicial en los factores de éxitos críticos para el proyecto (*Project Critical Success Factors*) y un conjunto restringido de criterios de rendimiento (el Triángulo de Hierro), hasta el creciente reconocimiento de criterios de rendimiento multidimensionales, que comienzan a agrupar la medida del rendimiento basada en el valor, medidas psicosociales y nexos con la estrategia y la gestión de programas. Se presenta, pues, un marco integrador que reúne estas distintas líneas evolutivas. Por último, quedan algunos retos tanto para los investigadores como para los especialistas en este campo, que se discutirán al final de este capítulo.

### INFLUENCIA DE LA PRÁCTICA EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS

¿Qué ha impulsado la evolución de un nuevo paradigma de gestión de proyectos? Una perspectiva académica sugiere que el desarrollo de más amplios

campos de gestión de proyectos ha sido guiado por la innovación y el cambio en la práctica más que por los avances teóricos (Maylor, 2001). Resulta ciertamente verdad que los contextos en los que se practica la gestión de proyectos, como muchos de los entornos de operaciones, han visto muchos cambios en las dos últimas décadas. En el caso de la gestión de proyectos, ya no se trata únicamente de un conjunto de prácticas empleadas ya sea por negocios centrados en proyectos, tales como los aeroespaciales o de construcción, ya sea por toda clase de organizaciones de forma particular para iniciativas «especiales», sino con frecuencia el atributo estructural definitorio para muchas organizaciones.

La necesidad de desarrollar nuevas capacidades y estructuras de gestión de proyectos ha presentado problemas prácticos. A menudo se requiere de los miembros del equipo de proyecto que trabajen en áreas de conocimiento que no les son familiares, funcionar en diferentes disciplinas, y tienen que ser capaces de entender rápidamente nuevas tecnologías, mercados, personas y organizaciones. Más allá, los trabajadores del proyecto se enfrentan a la prueba de tener que satisfacer una miríada de interesados, cada uno con una perspectiva diferente de lo que constituye un proyecto o programa de éxito; esta complejidad es a menudo empeorada para aquellos que trabajan en estructuras organizacionales matriciales, que tienen líneas dobles para informar a los superiores funcionales así como a los superiores del proyecto.

Estos retos prácticos significan que la gestión de un proyecto resulta a menudo problemática. Los proyectos y sus interrelaciones con los distintos interesados se han vuelto crecientemente complejos y, a su vez, resulta más complejo coordinar y controlar. Los especialistas en la práctica de la gestión están, por tanto, intentando desarrollar soluciones para hacer frente a estos problemas específicos. Por ejemplo, se busca un grado de regulación mediante la implementación de metodologías formales de gestión de proyectos, tales como PRINCE 2<sup>1</sup> (OGC, 2002) (control de procesos), y la mejora de los resultados y los resultados finales para las partes interesadas en el proyecto es el objetivo de la implementación de nuevos sistemas de medida del rendimiento (control del rendimiento).

## CRECIMIENTO DEL INTERÉS EN LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

Una serie de informes de alto nivel, incluyendo documentos de políticas públicas, han impulsado un interés por la disciplina del rendimiento de proyectos hacia niveles de éxito en los entornos de proyectos. Un hallazgo consistente de esos informes es que un rendimiento pobre (definido como tal de distintos modos) es una causa de preocupación y se necesitan nuevas maneras de trabajar para hacer frente a esta preocupación. En EE. UU. una serie de informes realizados por

---

<sup>1</sup> N. de la T.: PRINCE2® (PRojects IN Controlled Environments) es una metodología de gestión de proyectos creada para el uso del Gobierno del Reino Unido y que ha pasado a ser utilizada por el sector privado. Para más información consultar <[www.prince-officialwebsite.com](http://www.prince-officialwebsite.com)>

el Standish Group se ha centrado en el bajo rendimiento de las TI y proyectos de aplicaciones informáticas (ver, por ejemplo, Standish Group International, 1994). En el Reino Unido el asunto del pobre rendimiento y la necesidad de mejorar el rendimiento de programas y proyectos han sido identificados tanto en el sector público como en el sector privado. En el sector público, el organismo *Office of Government and Commerce* identificó la continua debilidad en la entrega de proyectos en el informe «*Improving Programme and Project Delivery*» (IPPD) (OPSR, 2003). Estudios de caso de proyectos a gran escala publicados por la *National Audit Office* enfatizan nuevas maneras de trabajar para maximizar el rendimiento. Por ejemplo, en el proyecto de la Terminal 5 del aeropuerto de Heathrow el *Major Projects Agreement* (MPAF, 2005), que es un nuevo marco de trabajo del rendimiento y el empleo para proyectos de ingeniería de servicios de construcción a gran escala, está siendo utilizado para proporcionar un marco para la gestión del rendimiento entre el cliente y los contratistas. En el sector privado, los informes hito de Latham (1994) y Egan (1998) resaltaron el pobre rendimiento en el sector de la construcción en el Reino Unido y condujeron al establecimiento del Grupo de Trabajo de Indicador Clave de Rendimiento (KPI) y, más tarde, en 2002, y del Programa de Mejor Práctica de Construcción (*Construction Best Practice Programme*) por el entonces *Department of Trade and Industry and Rethinking Construction* (Ministerio de Comercio e Industria y replanteamiento de la Construcción). El Grupo de Trabajo KPI (DETR, 2000) desarrolló un modelo de rendimiento de proyecto para compañías de construcción para contrastar su rendimiento, que comprendía siete indicadores clave de rendimiento: indicadores de tiempo típico (para completar el proyecto), de coste (de completar y utilizar) y de calidad (defectos y problemas), y otros indicadores más específicos de construcción como la satisfacción del cliente (con el producto y el servicio), órdenes de cambio (originadas por el cliente o por el gestor del proyecto), salud y seguridad (accidentes y fallecimientos) y rendimiento de negocio (agrupando indicadores financieros tales como la rentabilidad, la devolución de la inversión, devolución sobre el capital empleado y demás).

Mientras que es posible atribuir desarrollos en el rendimiento de proyectos a los avances orientados a los especialistas, como se ha argumentado anteriormente, el impulso del cambio se ha mantenido gracias a la publicación de esos informes, que han puesto el rendimiento de proyecto en lo más alto de la agenda de gobiernos, organismos reguladores, sindicatos, cámaras de comercio, además de organizaciones implicadas ya sea en encargar proyectos de trabajo o proveer para la entrega de proyectos.

## TENDENCIAS EN LA INVESTIGACIÓN DE GESTIÓN DE PROYECTOS

### **Investigación sobre los factores críticos de éxito de proyecto**

Antes de la década de los 80 el foco de la investigación y desarrollo de teorías en términos de gestión de rendimiento de proyectos estaba en la identifica-

ción de los factores críticos de éxito de proyecto (CSF). En ello estaba implícita la aceptación del concepto de factor de éxito desarrollado por Daniel en la década de los 60, que los definió del siguiente modo: «en muchas industrias existen generalmente de tres a seis factores que determinan el éxito; estas tareas clave se deben realizar de manera sobresaliente para que una compañía tenga éxito» (Daniel, 1961, p. 116). A partir de este concepto, Rockart (1979) desarrolló un método de CSF para satisfacer las necesidades de información de los altos ejecutivos. Este método se centraba en entender los objetivos y propósitos de la compañía y los factores (CSF) críticos para su consecución. El concepto o método de CSF ha sido aplicado a entornos de proyecto, en los que los CSF son «aquellas entradas al sistema de gestión que conducen directa o indirectamente al éxito del proyecto» (Cooke-Davies, 2002, p. 185). Existe un extenso corpus literario, basado tanto en encuestas como en estudio de casos, que contribuye a la siempre creciente larga lista y de amplio espectro de CSF de proyecto; si bien ciertos CFS están catalogados como necesitados de particular atención, entre los que se encuentran establecer objetivos de proyectos comunes y acordados, obtener el apoyo de los directivos y designar un gestor y un equipo de proyecto apropiados.

Westerveld (2003), e Iyer y Jha (2005) proporcionan revisiones de la literatura sobre CFS de proyecto relativamente recientes. En la mayor parte de los primeros trabajos se aceptaba o asumía sobre lo que significaba un rendimiento pobre o un buen rendimiento en los entornos de proyecto, y se medía en términos puramente funcionales, es decir, en si el producto funcionaba o no; también se medía en términos de las tareas llevadas a cabo, es decir, en si el proyecto era completado dentro de calendario, dentro del presupuesto o de acuerdo a las especificaciones dadas (Kerzner, 1998). El foco del esfuerzo estaba en establecer las influencias sobre el rendimiento del proyecto pero no en cómo se define el rendimiento.

### **El paradigma tradicional: el Triángulo de Hierro**

Medir el rendimiento en términos de si el proyecto se ha completado en plazo, dentro del presupuesto y de acuerdo a unas especificaciones dadas ha sido descrito como el Triángulo de Hierro, Triángulo Dorado, Triángulo Sólido o Triple Restricción (Atkinson, 1999; Gardiner y Stewart, 2000) de la gestión de proyectos (para facilitar la referencia, de aquí en adelante, se denominará solamente Triángulo de Hierro). Los primeros desarrollos teóricos y prácticos en el campo de la gestión de proyectos estaban orientados a maximizar el rendimiento en términos del Triángulo de Hierro, a través de la fidelidad a los presupuestos (no sobrepasar los objetivos de coste), calendario (tiempo) y la provisión de resultados en concordancia con las especificaciones (calidad del producto). Métodos que se centraban en gestionar el rendimiento en relación al coste y criterios de tiempo fueron desarrollados después de la Segunda Guerra Mundial, por ejemplo: criterios de sistemas de control de calendario y coste, y

análisis del camino crítico (*Critical Path Analysis*, CPA), también conocido como método del camino crítico (*Critical Path Method*), o el PERT (*Programme evaluation and review technique*), Técnica de revisión y evaluación de programas. Para mayor información sobre estos métodos se puede recurrir, por ejemplo, a Gordon y Lockyer (2005).

Con todo, el Triángulo de Hierro todavía se enfatiza en la práctica contemporánea (White y Fortune, 2002). Alcanzar objetivos de tiempo, coste y calidad es importante tanto para el equipo de gestión del proyecto como para la organización del cliente porque estas medidas proporcionan una visión objetiva de cómo se gestiona el proyecto. Dicho lo cual, se da el caso de que la continua prevalencia del Triángulo de Hierro se debe en parte al hecho de que las unidades de medida del tiempo, el coste y la calidad del producto son relativamente fáciles de desarrollar e implementar, y también a que los objetivos de coste, tiempo y calidad del producto se encuentran dentro del ámbito de control de la organización del proyecto (Pinto y Slevin, 1988).

### **Nuevas aproximaciones a la investigación sobre el éxito de proyectos**

Desde la década de los 80 en adelante se han venido produciendo críticas dentro del más amplio campo de la literatura sobre medidas del rendimiento que reflejan la insatisfacción con perspectivas de orientación financiera demasiado estrechas de los marcos de trabajo de la medida del rendimiento tradicional (ver, por ejemplo, Ghalayini y Noble, 1992; Bourne *et al.*, 2000). Tales críticas, que han llevado a desarrollar marcos de trabajo que tomen una perspectiva más amplia desde el punto de vista del interesado como el Cuadro de Mando Integrado (BSC) (Kaplan y Norton, 1992), se dirigen también al foco exclusivo de la gestión del rendimiento puesto en el Triángulo de Hierro. Críticas más específicas eran: las medidas pueden resultar en una estimación objetiva de un proyecto pero, al tener un foco tan reducido, no proporcionan una visión equilibrada del rendimiento del proyecto desde el punto de vista de la media de los interesados; por otro lado, las medidas consideran los proyectos desde una perspectiva táctica, separada de las imperativas de alto nivel y a más largo plazo que existen en las organizaciones. Con todo, quizá la mayor preocupación sea el reconocimiento de una presunción errónea en el núcleo del marco de trabajo: si se alcanzaban los objetivos del Triángulo de Hierro, el cliente *debía* estar satisfecho, mientras que las evidencias anecdóticas procedentes de proyectos de alto nivel fallidos demuestran que esto ciertamente no era verdad en todos los proyectos. Por ejemplo, una compañía puede lanzar un nuevo proyecto a tiempo, dentro del presupuesto y de acuerdo a los parámetros especificados, pero si el producto no vende, ¿se puede considerar un éxito el proyecto que desarrolló el nuevo producto?

El reconocimiento de que un rendimiento sea bueno o malo se pueda distinguir mediante otros criterios distintos al Triángulo de Hierro fue el impulso de

una nueva ola de desarrollo en la gestión de rendimiento de proyectos, que llamamos «género de investigación de criterios de éxito de proyecto» (*Project success criteria research genre*), si bien el término «indicador clave de rendimiento» (KPI) se utiliza a menudo en vez de «criterio de éxito». Cada pieza de investigación ha añadido algo al cuerpo de conocimiento concerniente al tópico de los criterios de éxito del proyecto. Por ejemplo, hallazgos específicos de estudios incluyen:

- Los criterios de carácter técnico reciben más énfasis que los criterios basados en el coste y el tiempo (Might y Fischer, 1985).
- El énfasis dado por una organización a criterios basados en tiempo ha disminuido (Kerzner, 1989).
- La importancia de los criterios de éxito de proyecto varía a lo largo de la vida del proyecto (Pinto y Slevin, 1987).
- El énfasis dado a los criterios de éxito de proyecto influencia la importancia otorgada a los factores de planificación o tácticos (Pinto y Prescott, 1990).
- El énfasis puesto en los criterios orientados al futuro es más importante para las personas cuyos proyectos han terminado que para las personas cuyos proyectos están inacabados (Shenhar *et al.*, 1997).
- El énfasis dado a los criterios de éxito de carácter interno referidos al tiempo y al coste es una reacción a la presión de los directivos más que a las expectativas de los clientes (Wateridge, 1998).
- Los criterios para medir la satisfacción del consumidor prevalecen sobre los criterios de éxito de carácter interno referidos al tiempo y al coste (Tukel y Rom, 2001).
- El énfasis dado al tiempo, el coste y a los criterios de carácter externo referidos al cliente varía dependiendo del nivel de incertidumbre tecnológica al comienzo del proyecto (Shenhar *et al.*, 2001).
- Existen criterios importantes universalmente, pero algunos criterios son más importantes en determinados contextos industriales, por ejemplo, ROI (*Return on investment*) es enfatizado por las organizaciones de inversión (Maltz *et al.*, 2003).

Una consecuencia de este género de investigación fue el acuerdo de que el rendimiento en los entornos de proyecto es multidimensional (Shenhar *et al.*, 1997) y que diferentes personas se centrarían en diferentes dimensiones en momentos diferentes como parte de su valoración del éxito o del proyecto. Por ejemplo, un arquitecto puede considerar el éxito en términos de apariencia estética, un ingeniero en términos de competencia técnica, un contable en términos de gasto por debajo del presupuesto, un gestor de recursos humanos en términos de satisfacción de los empleados y un ejecutivo en términos del valor de las acciones en el mercado. Sin embargo, una visión pesimista del resultado de los estudios de criterios de éxito de proyecto es que las variables –perspectivas



internas contra externas, diferentes interesados, estadio en la vida del proyecto, sector de negocio y características de proyecto— interactúan en una variedad de formas complejas y dinámicas que hacen difícil alcanzar soluciones fáciles que puedan aplicarse fácilmente la práctica de la gestión del proyecto. Otra crítica es que muchos de los estudios de criterios de éxito de proyecto han tendido a ser hipotéticos y centrados en el desarrollo de modelos normativos, preguntando cómo se debería medir el rendimiento de proyectos en lugar de cómo se mide en la práctica.

Aunque la investigación en los criterios de éxito de proyecto parece desarrollarse de una manera *ad hoc* y poco sistemática, con escasa evidencia de que emerja un marco de trabajo unificado y universal, un punto de convergencia ha sido la aparición gradual y la aceptación de una distinción entre el rendimiento de «la gestión de proyecto» y «el rendimiento del proyecto» (De Wit, 1988). Evaluar el rendimiento de la gestión de proyecto implica valorar el rendimiento no solo en relación con el Triángulo de Hierro sino también en términos de cómo el proyecto está siendo gestionado durante su ciclo vital, es decir, la calidad del proyecto; mientras que evaluar el rendimiento del proyecto es un campo más amplio en cuanto a perspectiva y que incluye una valoración del efecto a largo plazo del producto final o del servicio prestado al cliente y a otros interesados clave (Baccarini, 1999). Por ejemplo, el proyecto Thames Barrier llevó el doble de tiempo del planeado, pero fue considerado un éxito ya que proporcionó un beneficio a los interesados clave (Morris y Hough, 1987).

En la identificación de elementos del rendimiento más allá del Triángulo de Hierro, existe evidencia de la influencia de teorías y conceptos de gestión de calidad y de gestión total de calidad (TQM), reconociendo que la «calidad» no era solo un resultado del proyecto, tal y como la define el Triángulo de Hierro, sino que está relacionada con la «calidad del proceso de gestión», es decir, el rendimiento de la gestión del proyecto (BSI, 1995, 2000). De manera que las medidas relacionadas con el riesgo de gestión (el número de riesgos imprevistos que puede influir en el proyecto), la reutilización del conocimiento de la organización y la capacidad del gestor de vender un trabajo de seguimiento serían métodos adicionales por los que el rendimiento de la gestión del proyecto se podría controlar.

En el campo de la gestión de calidad, un importante debate estaba relacionado con la comprensión de las relaciones entre la calidad y la satisfacción. Una visión se inclina por considerar que altos niveles de rendimiento en términos de calidad suponen un antecedente de altos niveles de satisfacción, mientras que otra perspectiva muestra que los niveles de calidad pueden ser bajos y aun así la satisfacción puede ser alta. El deseo de entender el nexo entre los elementos de un proyecto y el rendimiento de la gestión del proyecto y los niveles de satisfacción es un impulso importante al género de los criterios de éxito de proyecto, cuyo objeto es establecer qué elementos del rendimiento influyen en los niveles de satisfacción con los proyectos.

Diferentes autores han resaltado la importancia de los distintos atributos sin que apenas se haya detectado evidencia de la existencia de conceptos unificadores que reúnan los distintos estudios. Por ejemplo, un autor puede definir «la satisfacción» en términos de la percepción global por parte de un individuo y por parte de la organización como un incremento en la cuota de mercado y por una innovación tecnológica, mientras que otro autor puede resaltar atributos relacionados con el proceso de implementación, las percepciones sobre el valor del proyecto y la preocupación y atención por y para las necesidades del cliente. Por otro lado, sería difícil argumentar contra el «cargo presentado» (Winch *et al.*, 1998) acerca de que el sujeto de la definición de un proyecto de éxito y de rendimiento de gestión de proyecto se estaba desarrollando de manera fragmentada.

A pesar de esta fragmentación, la influencia de la gestión de calidad, aun cuando esté a menudo implícita más que explícita, se encuentra claramente presente. El foco interno sobre la calidad del proceso de gestión de proyecto se puede clasificar como la típica aproximación de garantía de calidad, que es una etapa temprana de la evolución de la gestión de calidad (Dale *et al.*, 1994). Aquí el énfasis está en demostrar al cliente, mediante el rendimiento de gestión de proyecto, que el equipo del proyecto está «haciendo lo correcto». El foco externo sobre los atributos de satisfacción se puede clasificar como una tipificación de la aproximación TQM, una evolución de más alto nivel de la gestión de calidad, en la que el rendimiento combina elementos de «hacer lo correcto» así como de «hacer las cosas bien». Se puede observar que esta distinción entre hacer lo correcto y hacer las cosas bien es la que ha informado el movimiento para distinguir entre el rendimiento del proyecto y el rendimiento de la gestión del proyecto y ha proporcionado la teoría subyacente de enfatizar medidas de rendimiento relacionadas con el proceso cuando se evalúa la efectividad de la gestión del proyecto.

### **Medida del rendimiento basada en valor**

Otra respuesta a las limitaciones detectadas en los métodos de medida de rendimiento tradicionales, que se basan en un espectro muy reducido compuesto principalmente de medidas de carácter financiero, ha sido centrarse en métodos que proporcionen una única medida de rendimiento basada en el valor (O'Hanlon y Peasnell, 1998). Esta aproximación ha resultado evidente en la literatura de gestión financiera corporativa, con el establecimiento y registro del concepto «*Economic Value Added*» (EVA<sup>®</sup>, Valor Económico Añadido), por parte de Stern Stewart & Co. Por otra parte, aunque evolucionado desde los Criterios de sistemas de control de coste/calendario (C/SCSC) desarrollados por *Department of Defense* de EE. UU. en los años 50, la gestión de proyectos por medio del Método del Valor ganado (EVM) está conceptualmente enraizada en el deseo de proporcionar medidas de rendi-

miento únicas basadas en el valor. En el caso de EVM, esto se consigue mediante la integración de métodos de medida del rendimiento en base a objetivos de coste y tiempo en una sola medida de valor (Fleming y Koppelman, 2000).

### **Medidas psicosociales**

Mientras que el debate sobre rendimiento de proyecto versus rendimiento de gestión de proyecto se puede describir como la extensión de las aproximaciones a la medida del rendimiento, hacia fuera en términos de horizontes de tiempo y hacia abajo en términos de focos del cliente sobre la cadena de proveedores, otra línea de desarrollo se centró más arriba de la cadena. Se puede discutir que la satisfacción se podría definir no solo en relación con el cliente o consumidor sino también en relación con grupos internos del proyecto, tales como el gestor del proyecto y los miembros del equipo del proyecto (Cleland, 1986; Nicholas, 1989; Tuman, 1993); y también son importantes aquellas medidas en relación con los resultados deseados, ya sea los que están orientados a las tareas o los de orientación psicosocial (Pinto y Pinto, 1991). La orientación psicosocial se ha extendido hacia arriba de la cadena de proveedores, incorporando potencialmente una amplia variedad de partes interesadas como: patrocinadores, usuarios, consumidores, equipo, organización del proyecto y proveedores. Las medidas psicosociales están relacionadas con la motivación, el entrenamiento y el desarrollo, y con el sistema de recompensa y reconocimiento empleado para el equipo de proyecto extendido. Este foco en el bienestar de las partes interesadas es resaltado en la definición del *British Standard Institute* de gestión de proyecto que establece que es «la planificación, la vigilancia y el control de todos los aspectos de un proyecto y la *motivación de todos aquellos implicados en él...*» (BSI, 2000, p. 10, énfasis añadido). Esta definición proporciona una base para los desarrollos teóricos en la literatura como, por ejemplo, la Teoría W de rendimiento de proyecto (Boehm y Ross, 1989), cuyo objetivo es crear escenarios de ganar o ganar para los miembros del equipo del proyecto. En los enunciados de los que proponen la perspectiva psicosocial se encuentra implícito que el coste incrementado asociado con la generación, ordenación y análisis psicosocial de los datos es mucho menor que la disrupción que podría ser causada por un personal mal motivado o los costes de reclutamiento y estimulación de reemplazar personal que dimite.

### **El nexa con la estrategia**

El desarrollo final está relacionado con el rendimiento del programa y el papel de los proyectos dentro de tales programas. Los programas contienen muchos proyectos relacionados entre sí (Pellegrinelli, 1997) que frecuentemente comparten un propósito estratégico (OGC, 2007; Lycett *et al.*, 2004) y, por

lo tanto, el rendimiento de la gestión del programa se relaciona a su vez con la eficiencia y la efectividad de las operaciones a nivel de programa. Teóricos e investigadores han comenzado a considerar cómo medir el rendimiento del programa y, a este respecto, se ha aplicado el conocimiento adquirido en el dominio de la gestión estratégica. Por ejemplo, la visión de la gestión estratégica (Johnson y Scholes, 2002) de que el progreso hacia objetivos estratégicos de la organización (como el crecimiento de la cuota de mercado) es una medida saliente ha sido admitida en la literatura de gestión de programas. Ciertas medidas también han sido extraídas de la investigación que ha examinado la gestión de proyectos estratégicos, por ejemplo, el desarrollo de la base tecnológica de la empresa y la creación de nuevas oportunidades de marketing (Shenhkar *et al.*, 1997). Otras medidas son agregadas desde las existentes a nivel de proyecto, por ejemplo, si el número de riesgos imprevistos que influyen en los proyectos dentro del programa se considera excesivo, esto inicia una respuesta a nivel de programa para mejorar las capacidades en esa área.

## UN MARCO DE TRABAJO INTEGRADOR DE RENDIMIENTO PARA GESTIONAR PROYECTOS

La ilustración 8.1 (Wickes, 2005, p. 105) muestra un marco de trabajo de rendimiento que aúna varias líneas de evolución de las medidas de rendimiento de proyecto y del rendimiento de la gestión de proyectos descritas anteriormente. Presenta una perspectiva integradora y universal de los diversos géneros de investigación que han estado presentes en los últimos 20 años. Aúna, asimismo, la perspectiva a nivel de programa, un punto de vista de gestión de proyecto que incorpora el Triángulo Sólido (o de Hierro), una perspectiva interna y una perspectiva externa, una visión sobre el rendimiento del proyecto y una desde el punto de vista del equipo de proyecto extendido.

Donde los programas comprenden múltiples proyectos se precisa una clara suma e integración de medidas a ambos niveles de rendimiento dentro del marco de trabajo. Además de las medidas estándar dentro del Triángulo de Hierro (coste, calidad, tiempo) la perspectiva interna se centra en el equipo de trabajo y en los procesos de gestión de proyecto y considera las medidas que se extienden desde el preproyecto a lo largo del cronograma del proyecto y hasta el posproyecto. La perspectiva externa se extiende igualmente desde el preproyecto hasta el posproyecto, pero considera medidas desde las perspectivas del cliente y de los interesados clave, siendo la retroalimentación y la comunicación particularmente importantes en esta perspectiva. La perspectiva de rendimiento del proyecto está centrada en la tarea y es donde encontramos la mayor parte de las medidas financieras y unidades de valor tradicionales, incluyendo también los resultados del proyecto. La perspectiva de equipo extendido cubre la mayoría de las medidas psicosociales, tales como la motivación, la formación y el desarrollo, y el reconocimiento y la recompensa.

## RETOS DE LA INVESTIGACIÓN Y LA PRÁCTICA

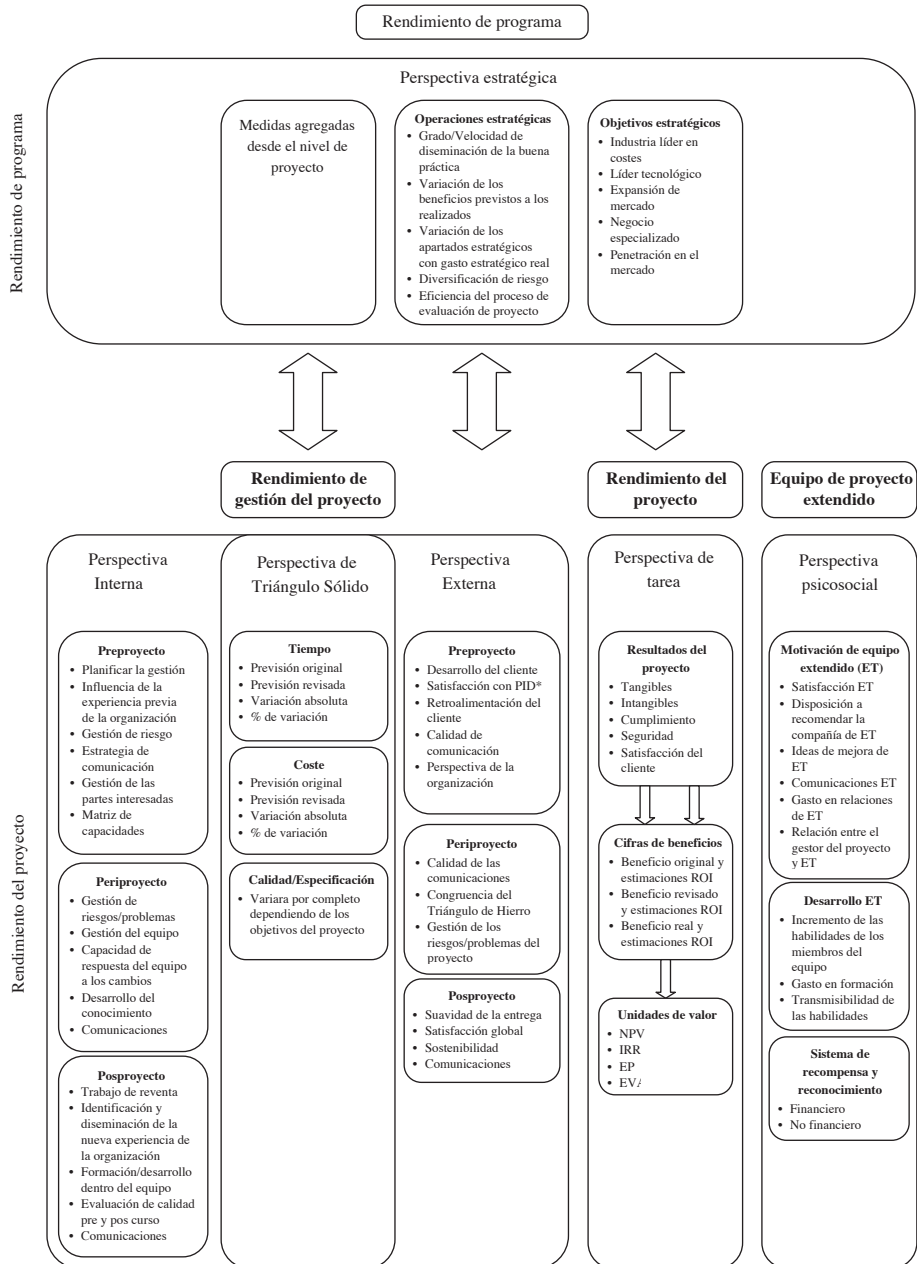
Desde la década de los 80 se ha producido un desplazamiento del énfasis en relación con la medida y la gestión del rendimiento en entornos de proyecto, que implica una distanciación de foco exclusivo en el Triángulo de Hierro hacia medidas multidimensionales o basadas en valores. Se ha observado también una delimitación del rendimiento de la gestión del proyecto y del rendimiento del proyecto.

Sin embargo, existen aún muchos retos. Un reto se refiere a la terminología: aunque se están haciendo muchos esfuerzos dentro de la comunidad de gestión de proyectos para establecer términos acordados comunes, esto es, mediante el desarrollo del Corpus del Conocimiento de la gestión de proyectos (APM, 2000), existe todavía con frecuencia una confusión acerca del significado de los términos «factores críticos de éxito del proyecto», «criterios de éxito del proyecto» e «indicadores clave de rendimiento del proyecto». Los términos son utilizados algunas veces indistintamente y diferentes organizaciones les asignan significados diferentes. Esta falta de claridad es un reflejo de la falta de integración y la ausencia de marcos de trabajo unificadores que ha caracterizado el desarrollo de la teoría y la práctica en este campo.

Un segundo reto está relacionado con el desarrollo teórico y práctico de métodos basados en la medida del rendimiento basada en un único valor, como el EVM. Existe un escaso acuerdo en cuanto a la utilidad de tal aproximación y aunque se han proclamado los teóricos beneficios del uso de EVM, como el ahorro en costes, análisis, comunicación y control mejorados, estos se han visto contrarrestados por el argumento de que los beneficios de hacerlo funcionar no justifican el coste y esfuerzo (Raby, 2000). Además, se han llevado a cabo muy pocos estudios empíricos de naturaleza sistemática que investiguen cómo EVM afecta al rendimiento.

Un último reto está relacionado con el cuerpo de investigación sobre los criterios de éxito del proyecto que, después de haber resaltado la importancia de un conjunto de medidas, puede hacer una contribución al desarrollo de unidades de medida que serán usadas en la práctica. El resultado de la investigación sugiere que lo que se requiere de las aproximaciones de medidas y unidades de medida de rendimiento es que sean lo suficientemente flexibles para adaptarse a diferentes contextos. Mientras que hace 20 años los teóricos e investigadores de la gestión de proyectos utilizaban términos como Triángulo de Hierro y Triple Restricción, que llevaban implícito un mensaje de solidez y certeza para describir los modelos de rendimiento, el reto futuro será la contribución al desarrollo de modelos multidimensionales y multiperspectiva que se caractericen por su habilidad para enfrentarse al cambio, los entornos dinámicos y la incertidumbre. En vez de sólidos triángulos de hierro, el paradigma emergente está mejor representado por polígonos de fluidos: el cambio de forma depende de la influencia de una variedad de variables complejas interactuantes, como el tipo de interesado en el proyecto y el estadio en el ciclo de vida del proyecto.

## Ilustración 8.1 Un marco de trabajo de rendimiento de programa y de proyecto



\*PID: Proporcional integral derivativo es un mecanismo de control por realimentación.

Fuente: Wickes, 2005, p. 105.

No obstante, otras disciplinas que han seguido un camino similar han encontrado dificultades. En la literatura sobre gestión financiera corporativa, por ejemplo, ha existido crítica a las aproximaciones que utilizan múltiples indicadores de rendimiento con el argumento de que aunque tales modelos proporcionan nuevas unidades de medida, éstas son a menudo aisladas y no relacionadas, ya sea con otras unidades ya sea con la unidad de medida financiera principal utilizada por la compañía (O'Hanlon y Peasnell, 1998; Strack y Villis, 2002). Verdaderamente, en la gestión de operaciones, se ha hecho referencia al «laberinto de las unidades» (Melnyk *et al.*, 2004), lo que en el contexto de los proyectos parece particularmente pertinente ya que la ruta hacia un conjunto común y acordado de medidas definidas de rendimiento de proyecto y de rendimiento de gestión de proyecto, con sus correspondientes unidades de medida, ha demostrado ser hasta ahora un camino largo y tortuoso.

## CONCLUSIÓN

Los proyectos se han convertido en una prioridad de la organización durante los últimos 20 años, lo que ha llevado a una necesidad de mejores capacidades y estructuras de gestión de proyecto. En relación a esto el rendimiento de proyecto se ha convertido en un asunto significativo, especialmente porque un rendimiento pobre en proyectos de alto nivel ha recibido más atención de la opinión pública y organismos gubernamentales.

Un primer foco dentro de la investigación sobre gestión de proyectos se situaba sobre los factores críticos de éxito de proyecto y en el Triángulo de Hierro de coste, calidad y tiempo. Más recientemente ha resultado importante empezar a dar una consideración más céntrica a las expectativas del cliente como resultado de la influencia del campo de la gestión de calidad. Medidas del rendimiento basadas en el valor y medidas psicosociales también han adquirido mayor importancia en el reconocimiento de que se requieren en mayor medida múltiples perspectivas de rendimiento. Donde las organizaciones están intentando presentar su estrategia mediante programas de múltiples proyectos, también se requiere una visión a nivel de programa, que puede ser un añadido a las medidas de proyecto pero que muy probablemente requerirá nuevas medidas para controlar el proceso hacia los objetivos estratégicos de la organización. Los autores han desarrollado un marco de trabajo de rendimiento integrador para gestionar proyectos que reúna todas estas numerosas y cambiantes líneas de trabajo. A pesar de los recientes progresos, la investigación creciente y el interés de los especialistas dentro del campo de rendimiento de proyecto, aún quedan varios retos que afrontar: establecer una terminología unificada, desarrollar métodos de medida de rendimiento basados en valores y evaluar sus beneficios, y entender mejor el paradigma de polígono fluido, en contraposición al Triángulo de Hierro, que está apareciendo y que precisa una forma siempre cambiante para responder a las complejas interactuantes variables como el tipo de interesado y el estadio en el ciclo de vida del proyecto.





## CAPÍTULO 9

# LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO Y LA INVESTIGACIÓN DE LA OPERATIVIDAD: ¿UNA UNIÓN IDEAL?

*Peter C. Smith y Maria Goddard*

### INTRODUCCIÓN

La práctica, la enseñanza y la investigación de la gestión es curiosamente vulnerable a las modas. Un cínico sugeriría que esto es el resultado de un mercado alegre de gurús de la gestión, en el que el último concepto de gestión se promueve como una herramienta indispensable para el gestor moderno, sin embargo, puede también tratarse de que algunas aparentes modas indiquen un cambio real en las preocupaciones y necesidades de los encargados de la gestión. La explosión del interés en gestión del rendimiento (PM) desde mediados de los 90 puede ser uno de estos casos.

Durante muchos años el concepto de PM era sinónimo de microgestión de comportamiento del empleado. Tiene en verdad raíces en el concepto de «gestión científica» desarrollado por Taylor, y Currie (1959) proclama que hay elementos de PM que se pueden retroceder hasta el siglo XIII. El interés predominante entonces era, por tanto, la perspectiva HRM, aunque algunas compañías industriales habían avanzado sistemas de control de gestión utilizados en los años 70. No obstante, el concepto de PM se ha ampliado progresivamente en los últimos años hasta el extremo de que en la década de los 90 se ha llegado a estar más cerca de implicar una preocupación con la gestión estratégica de toda una organización, o incluso de la economía. De manera inusual para una tendencia de gestión, PM parece haber alcanzado el sector público casi al mismo tiempo que ha penetrado el sector comercial (Holloway, 1999), proporcionando oportunidades de «fertilización cruzada» de ideas y prácticas.

A pesar del enorme crecimiento del interés por PM, una definición precisa de este concepto se muestra elusiva. Por ejemplo, un informe de la OCDE sobre PM en el sector público señala que el crecimiento del interés en PM ha sido estimulado por una creciente devolución de responsabilidades en muchos sec-

tores públicos, y la necesidad asociada de desarrollar modelos explícitos de responsabilidad y medida de rendimiento, pero fracasa en alcanzar una definición específica (OCDE, 1996). Esta dificultad refleja las diferentes connotaciones que existen de PM, un asunto que se explora más a fondo en la siguiente sección al examinar el contexto organizacional dentro del que debe operar la PM. Se describe entonces lo que se percibe como los cuatro pilares fundamentales de PM: formulación de la estrategia, desarrollo de instrumentos de medida del rendimiento, aplicación de técnicas analíticas orientadas a interpretar tales medidas, y desarrollo de instrumentos destinados a estimular respuestas organizacionales apropiadas a la información de rendimiento. El documento concluye con algunas reflexiones sobre posibles desarrollos futuros.

## EL CONTEXTO DE LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO (PM)

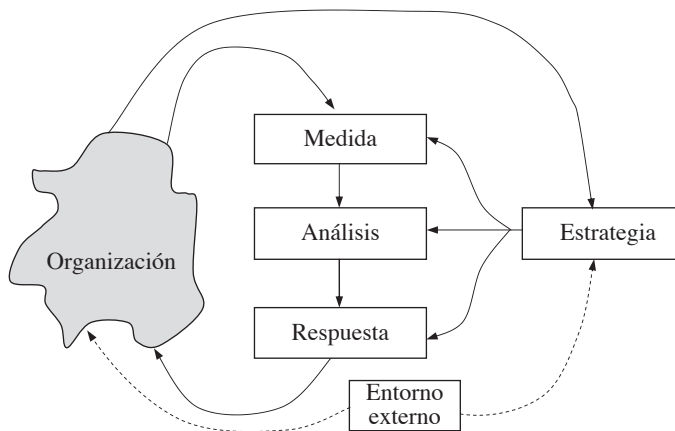
Mientras que los criterios comunes para la medida del rendimiento son probablemente todavía financieros, la definición tradicional de PM pone el foco de atención en el empleado individual. En este contexto, la definición de rendimiento se presume relativamente incontestada, puesto que deriva de una estrategia de organización que se da por sentada, y el interés principal está en los instrumentos disponibles para optimizar el rendimiento, en consecuencia enfatiza el control de la organización dentro de un conjunto establecido de objetivos. En este sentido, PM se puede caracterizar como «... un conjunto integrado de procedimientos de planificación y revisión que repercuten en toda la organización de arriba hacia abajo para proporcionar un nexo entre cada individuo y la estrategia global de la organización» (Rogers, 1990).

Más recientemente los comentaristas han reconocido la limitación de estas filosofías «de arriba abajo», y han buscado ampliar el ámbito de PM para incluir una reflexión deliberada sobre la estrategia, objetivos y cultura de organización. Por ejemplo, Rashid (1999) aboga por una filosofía de ideas que vayan de abajo hacia arriba para complementar la aproximación tradicional de arriba abajo. Pollit (1999) sigue la línea típica al caracterizar PM como un conjunto de cinco procesos que van más allá de los límites de la organización: establecimiento de objetivos, asignación de responsabilidades, medida del rendimiento, retroalimentación de información para la toma de decisiones y responsabilidad externa.

La diversidad de perspectivas sobre lo que constituye PM se refleja en las diversas disciplinas que han intentado realizar una contribución a este tema. Los ejemplos, además de la HRM, incluyen la gestión de operaciones, el marketing, finanzas, contabilidad, comportamiento organizacional, económicas, psicología, ciencias políticas y, por supuesto, investigación de operaciones (OR). Cada disciplina contribuye al tópico en su propio lenguaje, tradiciones, preocupaciones y prejuicios. Neely estima que desde 1994 ha aparecido cada cinco horas una noticia o un artículo sobre PM, y que solo en EE. UU. aparece un libro sobre medida del rendimiento cada semana.

El alcance de perspectivas sobre PM se puede capturar grosso modo en forma de diagrama (ilustración 9.1). La estrecha perspectiva del papel del PM se representa por el bucle interno; la estrategia, los objetivos y la estructura y cultura de organización se dan por sentadas, y el propósito de PM es asegurar que la organización es «pilotada» en cierto sentido de forma óptima dentro de ese contexto. La perspectiva más amplia de PM es más dinámica y está indicada por el bucle exterior. Reconoce que la organización debe revisar continuamente el contexto en el que se está llevando a cabo la PM, y estar preparada para enmendar la estrategia si las circunstancias (tales como la respuesta del cliente, los progresos tecnológicos o cambios de prioridades) sugieren que es necesario. Se debe enfatizar que esta sencilla representación de bucle doble está muy simplificada, ignora, por ejemplo, complicaciones importantes como las asociaciones entre organizaciones autónomas, no obstante, captura la esencia del cada vez más importante elemento estratégico que constituye la PM.

Ilustración 9.1  
**Presentación esquemática de los procesos de gestión del rendimiento**



Un tema persistente en la moderna literatura de PM es la creciente devolución que aparece en la organización actual, y la creciente necesidad asociada de una vigilancia consciente de elementos relativamente autónomos de la organización. La delegación de toma de decisiones no presenta problemas siempre y cuando el centro tiene información completa de las acciones y resultados de la unidad delegada, y dispone de una manera de controlar esas acciones, o si los objetivos del centro y de la unidad delegada coinciden. En la práctica ninguno de estos requerimientos es probable que se lleguen a cumplir y, por ello, se plantea un problema «principal/agente» (Milgrom y Roberts, 1992). Es la relación entre centro –principal– y la unidad delegada –agente– que conforma la principal preocupación del PM.

En un extremo, la unidad delegada se puede convertir en un actor enteramente autónomo en un mercado externo, compitiendo sin favores particulares por la cuota de negocio de la organización principal. En estas circunstancias, el mercado se convierte en el principal instrumento de PM. La organización cliente especifica sus requerimientos, y la intención es que –si se presume que el mercado es competitivo– se asegure el rendimiento óptimo en términos de precio y calidad del producto requerido. Un pobre rendimiento conducirá, simplemente, al fracaso financiero de la unidad delegada. En el otro extremo, la organización podría retener las unidades delegadas bajo su estricto control, y en vez de ello buscar la optimización del rendimiento por medio de una cartera de instrumentos de gestión, como la medida del rendimiento, los incentivos y la estimación.

La elección de la forma de la organización (definida crudamente como mercado o jerarquía) ha sido objeto de una floreciente línea de investigación económica, estimulada por el trabajo de Williamson (1975). Por supuesto, existen numerosas formas potenciales intermedias, como la de mercados «internos» (casi-mercados) introducida en organizaciones como la BBC y en gran parte del sector público británico en los años 90 (Barlett *et al.*, 1998), bajo la cual las unidades delegadas permanecen bajo la jerarquía de la organización, pero están expuestas en mayor o menor medida a fuerzas competitivas internas o externas.

Algunos economistas discuten que aquellos que diseñan la forma de la organización deben buscar minimizar los costes asociados con la devolución (Milgrom y Roberts, 1992). Estos comprenden dos grandes categorías: costes de transacción y costes de agencia. Los costes de transacción comprenden costes directos asociados a la especificación de los requerimientos del centro (quizá en la firma de contratos), vigilancia del rendimiento (sistemas de información), y recompensa al agente (quizá en la forma de pagos de incentivación). Los costes de agencia comprenden costes indirectos que surgen a causa de la devolución en forma de discrepancias entre lo que el principal realmente desea del agente y lo que en realidad se proporciona.

Ouchi (1979) extiende el modelo de Williamson al argumentar que la elección de la forma óptima de organización en una situación específica depende de amplias consideraciones contextuales: la naturaleza del proceso de producción y la habilidad para medir resultados. Los mercados resultan óptimos cuando el conocimiento del proceso de producción es escaso pero los resultados se pueden medir de manera precisa, es decir, cuando los contratos se pueden redactar rápidamente y el rendimiento se puede controlar midiendo los resultados. Por el contrario, las jerarquías son preferibles cuando el conocimiento del proceso de producción es bueno pero los resultados son difíciles de evaluar, es decir, cuando el comportamiento puede ser fácilmente controlado mediante reglas de procedimiento. Cuando la información, tanto sobre el proceso de producción como sobre la medida de los resultados, es escasa la organización ha de recurrir a lo que Ouchi llama «control de clan», bajo el cual el rendimiento se determina

mediante normas sociales y culturales en lugar de mediante mercados o burocracias.

Existen otras muchas consideraciones que pueden influenciar en la elección de la forma de la organización. Por ejemplo, la naturaleza de la incertidumbre a la que se enfrenta una organización (tanto en lo referido a la demanda de productos y provisión de entradas) puede ser un determinante trascendental. Por otro lado, la elección óptima es probablemente susceptible de una variación considerable entre industrias, y de cambiar en el tiempo, a medida que se producen adelantos tecnológicos, de sistemas de información o desarrollo de mercados. La forma de la organización define, no obstante, el contexto crucial en el que PM debe llevarse a cabo. La literatura de PM está centrada principalmente en una organización jerárquica en la que algún elemento de devolución ha tenido lugar. El resto de este documento examina PM en este contexto, sin embargo, merece la pena resaltar que el elemento estratégico del proceso de PM debería mantener por principio bajo revisión que la forma de la organización y los procesos continúan siendo los apropiados.

#### CUATRO COMPONENTES DE PM

En este documento se ha adoptado la aproximación estratégica más reciente a la PM. El interés se centra, por tanto, en el rendimiento de la organización, en la medida en que una acción de gestión intencionada pueda contribuir a ese rendimiento. Los primeros trabajos importantes en esta área se realizaron al amparo de la tradición de OR por Stafford Beer (1966), quien enfatizaba la naturaleza cibernética del proceso de gestión. Por otro lado, el pensamiento académico más respaldado en esta materia se ha llevado a cabo por contables de gestión cuyo interés estaba en el control de la organización (Otley, 1999). Su perspectiva de contabilidad ha conducido a que se ponga el énfasis en los aspectos financieros del rendimiento, una desventaja que ha sido admitida sin discusión en la literatura, no obstante, muchos de los modelos que se han desarrollado son relevantes para todos los aspectos del rendimiento. Aquí se excluye de esta consideración a las acciones que puedan influenciar el entorno externo, de manera más notable en la forma de marketing, y en vez de ello se pone el foco en las acciones que influyen la actividad dentro de la organización, en consecuencia se establecen cuatro grandes categorías que constituyen la PM:

1. *Formulación de la estrategia* para determinar lo que constituye rendimiento;
2. desarrollo de *instrumentos de medida del rendimiento*;
3. aplicación de *técnicas de análisis* para interpretar esas medidas; y
4. desarrollo de instrumentos diseñados para *estimular respuestas de la organización apropiadas* a la información sobre el rendimiento.

El éxito de un sistema de PM dependerá de lo bien que estos cuatro elementos indispensables para el proceso de PM sean fusionados en un todo coherente. A continuación se pasa a considerarlos de uno en uno, haciendo un pequeño inciso en la contribución existente de la OR.

### **Formulación de la estrategia**

Como se acaba de señalar, gran parte del esfuerzo de PM da por sentadas la estrategia de la organización y los objetivos, y busca desarrollar instrumentos de gestión dentro de ese marco de trabajo, persigue el «bucle de control interno» de la ilustración 9.1. Con todo, en un entorno rápidamente cambiante dependiente del cliente, muchas organizaciones precisan revalorar y reformular su estrategia de forma continuada si quieren fracasar. Las relativamente nuevas generaciones de organizaciones se enfrentan a retos particulares como pueden ser las compañías «.com» donde el entorno puede ser especialmente inestable e impredecible, y donde el éxito solo es posible si la estrategia está siendo reajustada constantemente. En el sector público las organizaciones están obligadas a reconsiderar su estrategia en función de los cambios de política o los cambios del entorno político. Una preocupación por la estrategia puede también incluir a la estructura de la organización, los mecanismos de incentivación y la cultura organizacional, cada uno de los cuales puede tener un peso sobre el rendimiento a largo plazo. Por ejemplo, una organización en buen estado en el sector público o privado es probable que alimente un componente de ambición empresarial entre sus empleados si se trata de responder con éxito a un entorno cambiante (Osborne y Gaebler, 1992).

Como Dyson (2000) muestra, en principio la OR tiene mucho más que ofrecer en el desarrollo de la estrategia de la organización, sin embargo, numerosos autores han lamentado la tradicional reticencia de la OR a enfrentarse con los problemas estratégicos (Ormerod, 1997). ¿Por qué sucede esto? Un asunto común entre los comentaristas críticos sobre la ausencia de OR en las preocupaciones por la estrategia es que, en contraste con el bucle interno, el «bucle de control exterior» es por definición embarullado, desestructurado y no susceptible a la cuantificación. La búsqueda de amenazas y oportunidades estratégicas no se puede reducir a un programa matemático, o ser fácilmente descrita en términos analíticos, o incluso ser fácilmente destilada en textos educacionales coherentes. La falta de estructura es antitética con la tradición popular de OR. Ciertamente, cuando se han realizado intentos de considerar la estrategia, estos han tendido a ser absorbidos por aspectos fácilmente medibles como la extensión de la actividad de diversificación en vez de otros sistemas de medida no tradicionales que se centren en las estrategias mismas (Murray y Richardson, 2000).

Por esta razón la tradición más prometedora dentro de la OR que es más probable que ofrezca un componente estratégico para la PM esté posiblemente representada por las florecientes variantes de la aproximación metodológica

«blanda» (Rosenhead, 1989). La filosofía abierta y ecléctica que subyace bajo las aproximaciones blandas de OR es poco probable que sea relevante. En particular la metodología de sistemas blandos ha sido específicamente desarrollada para su uso en contextos mal estructurados y de problemática farragosa, donde no existe consenso sobre cómo definir el problema ni sobre cómo afrontarlo (Checkland, 1985). Es apropiado donde la norma son estructuras organizacionales y procesos complejos, lo que será verdaderamente cierto en el caso del sector público, y también en muchos otros contextos institucionales. La asunción de OR blanda en el Reino Unido durante la década de los 80 por parte de la *Operational Research Society* realzó en gran manera la contribución potencial de la OR al aspecto estratégico de la PM.

### **Instrumentos de medición del rendimiento**

La revolución de las tecnologías de la información ha creado un potencial para enormes mejoras en la cantidad, calidad, cronogramas y efectividad de costes de los datos en relación con el rendimiento. Aun así, aunque muchas organizaciones reconocen dicho potencial de captura de datos, la realidad ha sido que a menudo la estructura de sistemas y los sistemas de información que tienen a su disposición los encargados de la gestión son parciales, de pobre calidad y tardía. [...] El principio que subyace en tales métodos [como el Cuadro de Mando Integrado (Kaplan y Norton, 1992)] es que el éxito pasado puede no ser un indicador fiable de éxito futuro. En vez de ello, los métodos escudriñan aspectos medibles del *proceso* en curso que puedan resultar indicadores fuertes del todavía incuantificable *resultado* futuro.

En muchos aspectos la práctica de la medida del rendimiento ha sido dirigida desde el sector público, donde la ausencia de medidas financieras de éxito conduce de manera natural al desarrollo de instrumentos de medida multidimensionales (Likierman, 1993). Hasta la fecha ha existido a menudo una ausencia de teoría para informar sobre el desarrollo de los planes del sector público, pero los principios generales adoptados han sido análogos a los de sus homólogos comerciales, a saber indicadores de proceso en curso que deberían capturar aspectos del incuantificable resultado futuro. La complejidad añadida es que con frecuencia existe menos consenso entre las partes interesadas del sector público sobre lo que constituye un resultado relevante (Smith, 1996).

Prominentes ejemplos de planes de medida del rendimiento en el sector público en el Reino Unido incluyen el sistema de indicadores del rendimiento de gobiernos locales (DETR, 1999) y el Marco de Estimación de Rendimiento del NHS (*Performance Assessment Framework*) (NHS Executive, 1998). Las características de estos planes tienden a ser: su carácter incompleto (rara vez capturan todos los aspectos reconocidos del rendimiento), son prolijos (comprenden numerosos indicadores de rendimiento) y oportunistas (miden lo que es medible en lugar de desarrollar nuevos sistemas para el uso en PM). Debido a estas debili-



dades es posible que hasta ahora haya sido excepcional encontrar un sistema de medida de rendimiento completamente integrado en los procesos de gestión de una organización del sector público. El plan del NHS publicado en julio del año 2000 pretende remediar esto al colocar el Marco de Estimación del Rendimiento del NHS en el centro de atención de los gestores del NHS (*Department of Health*, 2000). En una línea semejante, el sistema de «Valor óptimo» (*Best Value*) busca integrar un sistema nacional de medida del rendimiento en el proceso de planificación en los gobiernos locales de Inglaterra (*Audit Commission*, 1999). Hacer operativos estos loables objetivos es probablemente un reto formidable.

Los especialistas de OR han estado en el centro de atención del desarrollo de los sistemas de información de la organización que son un elemento esencial de cualquier sistema de PM. Resulta ciertamente instructivo señalar que el *US Institute for Operations Research and the Management Sciences* (INFORMS) define OR y las Ciencias de Gestión como «las disciplinas profesionales que tratan la aplicación de tecnologías de la información para una toma de decisiones informada». El papel distintivo de OR es examinar con frecuencia el «sistema completo» dentro del cual el sistema de información debe operar (Checkland y Holwell, 1998). El desarrollo de la OR Society del *European Journal of Information Systems* es un testimonio del interés particular de la profesión en esta materia.

## Técnicas analíticas

Los datos de rendimiento carecen de valor muy a menudo a menos que sean traducidos en señales con significado de rendimiento. Por ejemplo, la tradición de la contabilidad es convertir datos de actividad en medidas de rentabilidad. Los hospitales pueden informar de su actividad en términos de tiempos de estancia medios por paciente. Por otro lado, estas aproximaciones tan ingenuas resultan en general lamentablemente inadecuadas, y ciertamente irrelevantes, para muchos propósitos. La complejidad de la organización moderna ha llevado, por tanto, al desarrollo de técnicas de análisis más sofisticadas, diseñadas para asegurar medidas más sensibles de rendimiento.

En términos generales, las técnicas de análisis buscan comprender las razones por las que una indicación particular de rendimiento está siendo observada. Por ejemplo, con objeto de llevar a cabo una comparación de las variaciones de rendimiento entre los departamentos de cirugía de un hospital, medidas por sus resultados clínicos, puede ser necesario obtener cierto grado de comprensión de hasta qué punto las variaciones de resultado se deben a:

1. las variaciones de la *casuística*, es decir, las características de los pacientes atendidos;
2. las variaciones en la *naturaleza de los recursos utilizados*; resultados más pobres pueden ser el resultado de (digamos) una combinación inapropiada de recursos (como una configuración desfasada de existencias);



3. las variaciones en las *prioridades* en relación con los resultados; algunos proveedores pueden elegir poner más énfasis en (digamos) la calidad de la supervivencia a costa de (digamos) mayor índice de mortalidad;
4. las variaciones en los *entornos externos*, por ejemplo, las contribuciones de otras agencias, como el personal de los servicios sociales locales, al resultado;
5. las variaciones en los *tratamientos contables*; puede haber más flexibilidad en la forma en que los datos son recogidos o grabados;
6. los *errores de datos*; la calidad de los datos puede variar sustancialmente entre los proveedores;
7. la *fluctuación aleatoria*; muchas medidas de rendimiento son altamente vulnerables a tal fluctuación, que se considera totalmente fuera del control del proveedor;
8. las variaciones de la *calidad de los servicios*; generalmente la medida clave del rendimiento para muchos de los interesados.

Existen dos amplias aproximaciones para desenredar estas fuentes de variación: una transversal y otra longitudinal. La aproximación transversal busca comprender los datos de rendimiento de la unidad mediante el examen de datos equivalentes de organizaciones comparables, y tiene una relación intrínseca con el método de establecimiento de unidades de comparación o *benchmarking*. La intención es cuantificar el rendimiento de la unidad (digamos, la calidad del servicio) en relación con otras organizaciones, después de ajustar todas las demás fuentes de variación arriba indicadas que no están en relación con el rendimiento. Por el contrario, la aproximación longitudinal examina los cambios de rendimiento de año a año en una sola organización, y debe ser inevitablemente utilizado donde no existen unidades equivalentes comparables, o donde dicha comparación resulta altamente problemática.

El esfuerzo intelectual se ha concentrado en la aproximación transversal, si bien hasta qué punto los directivos están interesados en desentrañar fuentes transversales de variación puede oscilar considerablemente dependiendo del contexto. Por principio un interés en el rendimiento de la gestión sugiere que el análisis debería buscar un ajuste de todas las fuentes de variación que no puedan ser atribuibles a la acción de los encargados de la gestión. No siempre se consigue. Por ejemplo, las tablas de resultados académicos utilizadas antiguamente en las escuelas inglesas se publicaban sin corrección de ninguna de las clases señaladas a pesar de los desapasionados llamamientos del sector académico para hacerlo y de la existencia de técnicas para afrontar el complejo problema de análisis (Goldstein y Spiegelhalter, 1996; Mancebon y Molinero, 2000). Por otra parte, pueden existir buenas razones para no ajustar los resultados de exámenes, por ejemplo, existe una preocupación legítima sobre como cualquier «ajuste de riesgo» pueda ser llevado a cabo. No obstante, merece la pena señalar que el fracaso en tratar unidades devueltas (escuelas) justamente dentro del sistema de PM puede conducir a serias ineficiencias del comporta-

miento del sistema, como no poder atraer a los profesores a escuelas «problemáticas» (Milgrom y Roberts, 1990a). En otras palabras, una base técnica inadecuada de la PM lleva a un entorno *estratégico* insatisfactorio.

El reto intelectual que ofrece la necesidad de interpretar las medidas de rendimiento en crudo ha demostrado ser muy atractivo para los académicos, particularmente en el reino de los análisis de productividad. Ciertamente, la función de medida del rendimiento ha llegado a ser sinónimo de gestión del rendimiento en gran parte de la literatura, y se ha ensamblado una impresionante batería de técnicas analíticas. El *Journal of Productivity Analysis* es una buena fuente de información para estar al tanto de los desarrollos más recientes. Dentro de la tradición de la estadística, el establecimiento de modelos multinivel (o jerárquicos) ha sido la tendencia dominante (Goldstein, 1995). Estas técnicas asumen que el resultado puede ser adscrito a una jerarquía de causas, por ejemplo, la autoridad local, los colegios, resultados académicos del conjunto de la clase y del individuo, y busca adscribir el resultado medido a cada uno de estos «niveles». Claramente estos métodos son los más apropiados cuando existen estructuras institucionales jerárquicas.

La tradición de la econometría se ha centrado en el desarrollo de las funciones de coste y las funciones de producción y, más específicamente, mediante el uso del análisis de frontera estocástica (Morrison, 1999). Estas técnicas buscan modelar los determinantes de «rendimiento» en línea con los modelos económicos de producción. Específicamente, asumen explícitamente un elemento de ineficiencia, que es modelado como una influencia negativa sobre el rendimiento. La fortaleza de tales modelos está en que la consistencia de su especificación con la teoría puede ser probada y, a su vez, puede ser utilizada para probar hipótesis. Su debilidad está en que requieren datos muy extensos, que requieren posibles asunciones restrictivas sobre la especificación del modelo, y que su uso se hace poco práctico con procesos de producción de alguna complejidad. En particular una de las restricciones clave en la PM es la falta de conocimiento de las relaciones y transformaciones entre las entradas y las salidas.

Quizá, a causa de su formulación de programación lineal, la investigación de OR ha concentrado sus esfuerzos de análisis en la aplicación del análisis envolvente de datos (DEA – *Data envelopment analysis*) (Charnes *et al.*, 1995). El objeto de DEA es cuantificar el grado de ineficiencia técnica de una unidad relativa en comparación con otras organizaciones equivalentes en un contexto multientrada-multisalida. Esto ha dado lugar a una pequeña industria de investigación y existen informes de sus numerosas aplicaciones (Hollingsworth *et al.*, 1999). En muchos aspectos DEA representa la apoteosis del movimiento de indicadores de rendimiento (Smith, 1990), sin embargo, los informes sobre el DEA utilizado en serio en los procesos de PM son escasos, ello puede ser debido a sus muchas debilidades prácticas: la especificación del modelo depende de los juicios del usuario, y no se puede probar inmediatamente; especificaciones alternativas plausibles pueden ofrecer resultados completamente diferentes; los

modelos DEA son altamente vulnerables a los errores de datos; si los procesos de producción son complejos, la habilidad de la técnica para detectar la ineficiencia está muy limitada (muchas unidades son consideradas 100% eficaces).

Existen otras numerosas técnicas de análisis diseñadas para ayudar a comprender los datos de rendimiento. El análisis de grupo se utiliza a menudo para identificar «familias» de organizaciones comparables. El análisis de factores puede ser utilizado para reducir el número de dimensiones de rendimiento. En el sector de salud varias metodologías de ajuste de riesgo han sido utilizadas para evaluar el rendimiento clínico, y técnicas análogas han sido desarrolladas en otras industrias.

Gran parte de las aproximaciones mencionadas aquí son técnicas de *retroalimentación*: se analiza el rendimiento histórico y las inferencias se alimentan a los encargados de la gestión para que realicen las acciones oportunas. No obstante, las técnicas que denominan los contables como de «proalimentación» también tienen un importante papel en advertir a los gestores sobre resultados futuros. Algunas técnicas de predicción ofrecen importantes contribuciones de OR a este respecto, en particular, el análisis de camino crítico representa, tal vez, la apoteosis de la filosofía de control de bucle interno, si los objetivos y estructura de un problema de gestión de proyecto están claros, entonces los métodos de camino crítico ofrecen importantes ideas sobre las respuestas óptimas de gestión en función de las circunstancias alteradas.

A pesar de este impresionante esfuerzo intelectual (o posiblemente a causa de él), con frecuencia técnicas de análisis que compiten entre sí facilitan estimaciones bastante diferentes de rendimiento relativo (Iezzoni, 1997; Jacobs, 2001). Esta incertidumbre que lleva a los estrategas a preguntarse su utilidad o veracidad. Además, las técnicas aparecen a menudo impenetrables para el no experto. Por esta y otras razones, su impacto en la política parece haber sido modesto. Se puede señalar alguna influencia concreta, por ejemplo, un conjunto de técnicas de análisis es utilizado por el órgano regulador del agua en el Reino Unido para establecer objetivos de rendimiento para la compañía del agua y recompensas basadas en los resultados (OFWAT, 1999); igualmente, se ha sugerido que futuros objetivos de eficiencia para las fuerzas políticas pueden ser concebidos de esta manera (Spottiswood, 2000). No obstante, la influencia concreta en la política de la organización no ha alcanzado los impresionantes avances metodológicos hechos durante los últimos 25 años.

### **Estimulando respuestas organizacionales apropiadas**

El sistema de medida de rendimiento más afinado puede resultar inútil, e incluso disfuncional (al menos para algunos interesados), si no forma parte de un entorno de organización que estimule respuestas de comportamiento apropiadas por parte de los encargados de la gestión (Milgrom y Roberts, 1992).

[...] La intención debe ser estimular respuestas adecuadas del sistema mediante el uso de incentivos y otros instrumentos de gestión. Los incentivos pueden ser diseñados o accidentales.

Los incentivos diseñados pretenden unir un objetivo a algún aspecto del rendimiento medido y vincular una recompensa (o una sanción) al rendimiento alcanzado en relación con el objetivo. Las recompensas pueden ser individuales o a nivel de organización, y pueden ser financieras o de otro tipo. La característica más importante de los incentivos diseñados es que las reglas del juego se fijan de antemano y son seguidas por todos los participantes. Además de estos sistemas de propósito, en muchas organizaciones existen incentivos no diseñados (o accidentales). Muchos de estos incentivos surgen de un pobre diseño de los planes explícitos de incentivación, y pueden resultar peligrosamente disfuncionales, habiéndose documentado en una gran variedad de tradiciones de investigación. Al sintetizar toda esta experiencia es posible identificar, al menos, nueve enemigos de una PM virtuosa (Smith, 1995), que relacionamos aquí con algunos ejemplos concretos del sector sanitario.

### ***Visión de túnel***

«La concentración en áreas que están incluidas en el plan de indicadores de rendimiento hasta el punto de excluir otras áreas importantes no medidas».

Ejemplo: el número de personas en las listas de espera de los hospitales ha preocupado a los gestores sanitarios del Reino Unido en tanto que son una forma primaria de medida del rendimiento, posiblemente en detrimento de importantes pero no medidas dimensiones de rendimiento (por ejemplo, resultados clínicos).

### ***Fijación por la medida***

«Persecución del éxito como objeto medido en vez de cómo pretendido».

Ejemplo: Un criterio de rendimiento de espera de cinco minutos en la unidad de urgencias lleva a contratar una enfermera recepcionista en los hospitales del Reino Unido, lo que resulta oneroso y puede no tener ningún impacto en cualquier aspecto de satisfacción del paciente o del resultado, sirviendo únicamente para cubrir el requerimiento formal de los pacientes de ser atendidos por una enfermera en el plazo de cinco minutos.

### ***Suboptimización***

«La persecución por los encargados de la gestión de objetivos locales limitados, a costa de los objetivos de la organización en conjunto».

Ejemplo: La utilización de la proporción de operaciones realizadas como casos de día tratada como un indicador de eficiencia quirúrgica no tiene en cuenta el lastre añadido que la utilización de cirugía de casos de día puede suponer en las agencias fuera del sector hospitalario, como los departamentos de servicios sociales o de atención primaria.

### ***Miopía***

«Concentración en asuntos a corto plazo, hasta excluir las consideraciones a largo plazo que pueden aparecer solamente en medidas de rendimiento al cabo de muchos años».

Ejemplo: Los servicios curativos (medidos como un proceso a corto plazo) pueden recibir mayor prioridad que los servicios preventivos (medidos como resultado a largo plazo).

### ***Complacencia***

«La falta de ambición por mejorar consecuencia de una comparativa de rendimiento adecuada».

Ejemplo: Un aparente rendimiento medio cuando se juzga en relación a otros sobre los índices de supervivencia quirúrgica puede parecer satisfactorio e inhibir la búsqueda de mayores mejoras.

### ***Tergiversación***

«La manipulación deliberada de datos por el personal que los provee, incluyendo la contabilidad “creativa” y el fraude, de tal manera que el comportamiento del que se informa difiere del comportamiento real».

Ejemplo: Los informes de insatisfacción del paciente se pueden perder en la contabilidad.

### ***Mala interpretación***

«Referencias incorrectas sobre el rendimiento consecuencia de la dificultad de contabilizar toda la variedad de las influencias potenciales sobre la medida del rendimiento».

Ejemplo: ¿Se puede considerar un índice alto de «no presentados» en una clínica de asistencia ambulatoria como debido solamente a las acciones de la clínica o tienen otras influencia incontrolables (como las características de los pacientes) una influencia mayor?

## ***Juego***

«Alteración del comportamiento para obtener una ventaja estratégica, particularmente prevalente cuando los objetivos se basan en mejoras de año en año».

Ejemplo: Un hospital del NHS puede haber relajado el rendimiento a favor de los índices de eficiencia (que estaba basado en un índice de mejora anual) de manera que no se fijen excesivamente exigentes objetivos financieros en el futuro.

## ***Osificación***

«Parálisis de la organización consecuencia de un excesivamente rígido sistema de medida».

Ejemplo: Un índice bajo de readmisiones de pacientes había sido considerado hasta ahora como un indicador de buena práctica, sin embargo, su utilización puede inhibir la adopción de una nueva tecnología eficiente que requiera readmisión frecuente.

Un tema común de estas observaciones es que comprender el impacto *total* de PM en el comportamiento de los individuos dentro de la organización es un elemento crucial en la evaluación de los sistemas de PM. La etapa de incentivos se percibe a menudo como simplemente el asunto de establecer objetivos apropiados para los encargados de la gestión. Las consecuencias adversas surgen porque los individuos y los sistemas responden tanto a incentivos diseñados como a los no diseñados. Los objetivos formales pueden resultar, por tanto, peligrosamente engañosos a menos que se observen dentro del contexto del conjunto total de incentivos, tanto los diseñados como los accidentales que se han dispuesto para el sistema. Sin embargo, aun sea objeto de una respetable tradición contable, especialmente a través de la publicación *Accounting, Organizations and Society*, la etapa de respuesta de comportamiento en el proceso de PM ha sido subinvestigada, e incluso cuando han existido investigaciones que se han ocupado del impacto de la medida del rendimiento, la atención siempre tendía a centrarse únicamente en el éxito cuantificado en razón de las mismas medidas de rendimiento escogidas, en lugar de medirlo por cualquier otra evaluación del sistema en conjunto más amplia.

Es posible formular hipótesis sobre otras numerosas respuestas organizacionales que pueden ser puestas en marcha para mitigar algunas de las respuestas adversas presentadas arriba. Por poner un ejemplo, «la complacencia» puede ser confrontada basando los objetivos hasta cierto punto en mejoras de carácter anual, así como en el rendimiento transversal, pero este desarrollo puede a su vez incrementar el potencial de juego. La respuesta apropiada, por tanto, es probable que dependa en gran manera de la organización e industria bajo escrutinio.

Como se observa, la etapa de «respuesta» del proceso de PM está muy subdesarrollada, y hasta ahora ha pertenecido al dominio de los especialistas en comportamiento organizacional, los gestores contables, psicólogos y economistas, y más especialmente en el contexto de la teoría de agencia (Milgrom y Roberts, 1992). A pesar de todo, como comentaristas como Russell Ackoff (1978) han mantenido durante mucho tiempo, es un territorio fértil para futuras actividades de OR, posiblemente en colaboración con otras disciplinas como la psicología, sociología y economía. Esta es un área compleja que merece mayor atención, especialmente si se tiene en cuenta que la naturaleza de las estructuras de incentivación variará profundamente dependiendo del entorno en el que el sistema de PM opera. Aún más notable es el hecho de que las respuestas apropiadas pueden variar sustancialmente entre el sector privado y el sector público, donde la naturaleza de los mecanismos de financiación y recursos, las motivaciones de los empleados, los mercados de trabajo y los objetivos globales del proceso de PM pueden diferir enormemente.

## DISCUSIÓN

La literatura sobre gestión del rendimiento es ecléctica, difusa y confusa. La definitiva «teoría general» sobre la gestión del rendimiento se nos escapa y parece poco probable que llegue a aparecer. Aun así se han realizado importantes contribuciones en los campos de la estrategia, comportamiento organizacional, gestión de operaciones, economía industrial y contabilidad. Una búsqueda rápida en la base de datos de cualquier publicación revela que muchas de las publicaciones académicas todavía utilizan la expresión «gestión del rendimiento» en el contexto de HRM. Esta connotación de la PM es, por supuesto, un determinante recurrente de vital importancia para el rendimiento de la organización, sin embargo, es solo uno de los factores potenciales que contribuyen y que son incluidos en la definición más amplia de PM que se adopta aquí.

Dentro del bucle interno de PM descrito con anterioridad, gran parte de la actividad hasta el momento se ha ocupado de la medición del rendimiento. En el sector corporativo se pueden encontrar numerosos instrumentos para este propósito, entre los que destaca el Cuadro de Mando Integrado. En el sector público los instrumentos de medida del rendimiento se han desarrollado con rapidez en la forma de grandes sistemas de información y sofisticadas técnicas de análisis. No obstante, en ambos sectores los aspectos de comportamiento más elusivos de PM han recibido comparativamente poca atención, por lo que se discutirá si todo el movimiento de PM puede estar en peligro si este eslabón más débil dentro del ciclo de retroalimentación no recibe una mayor atención.

Han existido algunos intentos de integrar instrumentos de medida del rendimiento dentro de un marco más general de PM. Por ejemplo, Kaplan y Norton (1996a) muestran como la aproximación del Cuadro de Mando Integrado puede ser observada en el contexto de una organización, cultura y entorno corporati-



vos, y los recientes avances en el sistema de salud y el gobierno local británicos son acreedores de un escrutinio más profundo. El modelo de Excelencia de Negocio (*Business Excellence Model*) también ha sido ampliamente utilizado por el gobierno en el contexto del sector público (EFQM, 2000). Por otro lado, este trabajo es como mucho exploratorio, y aún queda un largo camino que recorrer antes de que una teoría satisfactoria de PM se pueda enunciar.

El bucle externo de retroalimentación hacia la estrategia es el que ha recibido menos atención (Milgrom y Roberts, 1990b). Ello no resulta sorprendente dado que la naturaleza de esta retroalimentación de segundo orden tiende, casi por definición, a ser altamente impredecible y difícil de formalizar. Aun con todo, esto no debiera quitar mérito a su importancia capital, y han existido algunos casos notables, si bien aislados, de intervenciones con éxito con sistemas blandos. Solo nos queda sumar nuestra voz al ritual para reclamar más investigación en esta área (Langfield-Smith, 1997).

La discusión ha sugerido que los factores accidentales pueden muy probablemente desempeñar un papel crucial en determinar aproximaciones óptimas a la PM. Este mensaje es un tema constante en la importante literatura sobre control de la gestión (Otley, 1980) y sugiere que las características específicas pueden incluir:

- la tecnología empleada, por ejemplo, si se trata del sector de fabricación o del sector servicios; si es una tecnología estable o si está sujeta a constantes cambios;
- la estructura industrial, por ejemplo, un mercado monopolístico o competitivo, sector público o sector regulado o un sector competitivo;
- la estructura de la organización, por ejemplo, ya impuesta o elegida, o la extensión y naturaleza de la devolución interna;
- el entorno externo, por ejemplo, la incertidumbre en la demanda, o las características de los proveedores;
- la estrategia; y
- la naturaleza y el poder relativo de los interesados, que pueden ser accionistas, clientes, ciudadanos, pacientes, políticos, etc.

En conclusión, se ha mostrado que existe una clara tradición de OR en cada una de las cuatro categorías de acción que constituyen la PM, sin embargo, la contribución de OR ha sido parcial y está menos desarrollada en unas áreas que en otras. Se han explorado las razones de esta situación. En los términos de *formulación de la estrategia*, el mayor obstáculo está en relación con el «embarrullamiento» del proceso, que imposibilita la cuantificación y las aproximaciones de formulación cristalina que representan la OR tradicional. La aproximación de sistemas blandos está, con mucho, mejor equipada para tratar las complejas y desestructuradas situaciones que las aproximaciones tradicionales de OR, y esperamos ver surgir nuevas aplicaciones de esta aproximación a los problemas de PM en el futuro. OR ha contribuido sustancialmente al desarrollo



de *instrumentos de medida* del rendimiento, especialmente en términos de sistemas de información organizacional y cabe esperar que los investigadores de operaciones, con su amplia perspectiva de sistemas, redoblen sus esfuerzos en esta área. Las contribuciones al desarrollo de *técnicas analíticas* en PM han llegado de una diversidad de disciplinas, pero el mayor énfasis en OR ha sido en la aplicación del análisis envolvente de datos. Mientras que las aproximaciones metodológicas han progresado se ha discutido que, debido a una serie de razones como la complejidad de presentación y la tendencia a obtener resultados distintos de diferentes técnicas, el impacto en la política ha sido más bien modesto. El análisis de OR no está solo en la necesidad de diseñar mejores maneras de comunicar resultados complejos a los no expertos que puedan fortalecer el nexo entre la investigación y la política estratégica, y puede existir un papel para una investigación social genérica para establecer relaciones más efectivas entre la producción de evidencias y sus influencia en la política y la práctica de la organización (Davies *et al.*, 2000). El asunto de las *respuestas de comportamiento* a la PM y el papel de los incentivos han sido relativamente descuidados por el análisis de OR hasta la fecha, y su foco se ha centrado en el uso del establecimiento de objetivos para alcanzar metas específicas y la estrecha evaluación del éxito del sistema de PM juzgado solo en términos de las propias medidas de rendimiento elegidas. Una vez más, el análisis de OR no está solo en su relativa desatención de este elemento vital del sistema de PM, y parece haber un gran potencial para la colaboración con otras disciplinas para progresar en este campo en el futuro.

La necesidad de una PM surge con más urgencia en las estructuras de organización jerárquicas donde no existe un mercado natural, y son precisamente estas circunstancias en las que OR puede realizar su más irresistible contribución. Además, existe toda una serie de razones para creer que la OR tiene que hacer una gran contribución al movimiento de PM, y cabe esperar que se utilizarán todas las oportunidades que se presenten como consecuencia del reciente incremento de interés registrado. Será interesante retomar este asunto dentro de diez años para comprobar si esta esperanza se ha llegado a materializar<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Reconocimientos: Los autores quisieran reconocer los útiles comentarios de Jacky Holloway de *The Open University* y de dos árbitros anónimos. Están en parte financiados por *UK Department of Health*.



## CAPÍTULO 10

### EL MARKETING Y EL RESULTADO NETO: EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DEL MARKETING<sup>1</sup>

*Tim Ambler*

#### INTRODUCCIÓN

La gestión de alto nivel está naturalmente preocupada con la riqueza de su firma. Se puede esperar que esté igualmente preocupada con su generación, pero el hecho sorprendente es que, en general, las reuniones de directivos en el Reino Unido dedican nueve veces más atención al gasto y a contabilizar el flujo de caja que a preguntarse de dónde viene y cómo se puede incrementar<sup>2</sup>. Los estados de cuentas mensuales tienen comúnmente solo una línea para los ingresos de ventas de clientes inmediatos, el resto se ocupa de los gastos y de su almacenamiento. El origen del flujo de caja, los usuarios finales, ni siquiera se menciona<sup>3</sup>. Este mismo patrón caracteriza a muchas otras firmas en EE. UU. y alrededor del mundo.

Los contables parecen imaginar que un montón de dinero crecerá solamente si se cuenta un número suficiente de veces. Las grandes compañías están comprensiblemente preocupadas con la certeza, pero recontar el mismo dinero no lo hace más cierto. Los mismos números de beneficios y pérdidas son planificados, presupuestados, predichos, vueltos a predecir, sin que ello acerque a la compañía más al mercado. La cuestión es simple: si se quiere saber cuál va a ser el futuro flujo de caja, hay que investigar de dónde procede, es decir, el

---

<sup>1</sup> El capítulo 10 está basado en el Executive Summary de la segunda edición de *Marketing y el resultado neto*, de Tim Ambler, un libro que proporciona una guía crítica para los especialistas en mercado para hacer el marketing totalmente responsable. El capítulo captura la esencia de los mensajes clave del libro, que incorpora un marco de evaluación, numerosos ejemplos y recomendaciones para la actividad gestora. Para trasponer el sentido del material original se ha mantenido la estructura del autor y los encabezados, así como referencias clave de la publicación original que están relacionadas para mayor información.

<sup>2</sup> Proyecto de Investigación de Mediciones de Marketing con UK PLC, diciembre 1999.

<sup>3</sup> Asuntos de operaciones, provisiones y proveedores, gobierno corporativo, temas de empleados, interés, impuestos, dividendos y gasto de capital consumen más tiempo que las motivaciones del consumidor final, pero todas son maneras de gastar o, al menos, contar el dinero, pero no de incrementar su flujo.

mercado. Por ejemplo, un granjero cuyo modo de vida depende de que un río fluya a través de sus tierras estará preocupado por la situación río arriba, especialmente si este puede ser desviado a la propiedad de un vecino. Las compañías deberían estar igualmente preocupadas por su riqueza «río arriba», y si sus competidores la están desviando. Nuestra investigación muestra que las compañías que observan los orígenes de su flujo de caja, aquellas que se ocupan del mercado, son más rentables.<sup>4</sup>

Comprender de dónde procede la riqueza corporativa implica preguntas como «¿Por qué los clientes compran ahora?» «¿Por qué podrían comprar más (a menudo)?» «¿Qué otra clase de personas podrían comprar estos productos por otras razones?» En sectores industriales o de negocio a negocio, ¿quiénes son los «clientes» o «usuarios finales»? Un conductor de tren tiene unos intereses completamente diferentes de aquellos que compran los trenes.

Durante los últimos 30 años las grandes compañías se han mantenido arriba por medio de adquisiciones (gastando dinero otra vez) pero no mediante un crecimiento orgánico<sup>5</sup>; en otras palabras, estos líderes, como Unilever, han estado prestando muy poca atención a sus clientes, han estado mirando el resultado neto, ya sean beneficios netos o valor de acciones, en lugar de lo que lo genera. Hoy en día los analistas están mirando un poco más cerca: la supervivencia depende de la creación básica de riqueza, y crear riqueza es exactamente lo que hace el marketing.

La primera edición del [libro del que este capítulo está extraído] resumía un proyecto de investigación de treinta meses de duración sobre las «mediciones de marketing», y esta segunda edición actualiza[da] con la investigación llevada a cabo en EE. UU. Un trabajo similar ha tenido lugar en Australia, China, Escandinavia y España. [El propósito del proyecto era] informar sobre la mejor práctica en la medida del rendimiento del marketing para mostrar cómo se puede mejorar y compartir estos conceptos y el lenguaje. Los patrocinadores del proyecto reconocieron que, al contrario que los contables, los especialistas en mercado están divididos por su comprensión de, incluso, las palabras más comunes como «marketing» o «marca». Y, además de clarificar los aspectos financieros del marketing, el proyecto buscó señalar los factores no financieros que llevan al éxito de negocios. [...]

## ¿ES SU SISTEMA DE MEDICIÓN SUFICIENTEMENTE BUENO?

Demasiadas compañías rechazan la importancia del marketing meramente porque no comprenden lo que es. Tomemos, por ejemplo, la *Confederation of*

<sup>4</sup> Se ha encontrado una correlación de 0,25 entre la orientación del cliente y el rendimiento. Las cifras exactas varían pero este resultado es similar a estudios comparables.

<sup>5</sup> *Marketing Forum Presentation* de David Cowan, Oriana, septiembre 1999.

*British Industry*. En su campaña del año 1999 «*Fit for the Future*» se ensalzan profusamente la innovación y la competitividad, pero el marketing y los clientes de cualquier clase apenas si son mencionados. Alec Daly, el director de la campaña dice: «queremos que las compañías que encuentran difícil innovar estén en contacto con aquellas en las que la innovación es innata; compañías que encuentran difícil controlar el dinero, en contacto con aquellas que lo hacen como si fuera una segunda naturaleza; y compañías que necesitan y quieren cambiar el paso en su rendimiento competitivo, expuestas a aquellas que ya lo han llevado a cabo». Todo esto es admirable, pero orientado a la producción, e ignora el mundo exterior: el mercado.

### **Para evaluar el rendimiento primero debemos aclarar lo que es el marketing**

Cuando una persona dice «marketing», pueden querer decir cualquiera de, al menos, tres cosas: marketing «total»<sup>6</sup>, «funcional» o «presupuestario». La primera expresión describe una visión universal del marketing: es todo lo que la empresa hace, no solo los especialistas en mercados, para asegurar la preferencia del cliente y, por ello, alcanzar mayores rendimientos para los accionistas. De acuerdo a la compañía editorial británica EMAP «el marketing es fundamental para nuestro negocio. Esta es una compañía de marketing total y todo el mundo está interesado en el marketing»<sup>7</sup>. Conscientemente o no, todos los negocios del mundo se comprometen con el marketing en este sentido primario y si no lo hicieran estarían en quiebra.

El marketing total no es una opción sino una necesidad: las empresas lo asumen tanto si lo reconocen como marketing como si no. La diferencia se encuentra en aquellos que conscientemente abrazan esta filosofía orientada al cliente y aquellos que comercializan por casualidad.

El marketing funcional es lo que los profesionales del marketing hacen y esto difiere de negocio a negocio. Limita el marketing a las actividades de un departamento. Pocas compañías pequeñas disponen de departamentos de marketing e incluso las grandes firmas como la subsidiaria de productos de belleza de Unilever, Elida Gibbs, están dispersando sus especialistas por toda la organización. En términos de responsabilidad algunos especialistas no son responsables del beneficio, mientras que otros lo perciben como su principal tarea. Algunos tienen a cargo la especificación del producto, la fijación del precio y las funciones de ventas y comercialización, mientras que otros son considerados como un miembro más de la organización, fuera de la dirección principal del negocio.

---

<sup>6</sup> N. de la T.: El término que utiliza el autor es «*pan-company*» que es un concepto de marketing que trata de que la compañía funcione en todos sus niveles con una mentalidad orientada al marketing.

<sup>7</sup> Citado de «El papel del marketing», informe de investigación de KPMG, 1999, 7.

La tercera definición ve el marketing como un gasto que se traduce en su mayoría en publicidad y promoción. Cuando se habla de la «devolución» del marketing, este es el marketing al que generalmente se refieren, pero las ganancias incrementadas como resultado de los gastos en publicidad y promoción debería ser evaluado en el contexto de un significado más amplio del marketing.

La primera definición del marketing es la más importante. Solo una minoría de compañías tienen departamentos de marketing separados, o presupuestos separados, pero todas ellas tienen usuarios finales que satisfacer. Nos vamos a ocupar de los significados secundarios, pero nos centraremos en maximizar la salud del marketing en todo el negocio de la compañía para maximizar a su vez la riqueza corporativa. «El marketing» necesita incluir a los empleados (el mercado interno) y la innovación que impacta en el cliente porque estos, posiblemente incluso más que la publicidad y la promoción, crean nuevo flujo de caja.

Incluso las organizaciones sin ánimo de lucro, como las de caridad o los gobiernos nacionales, tienen que preocuparse por el marketing en este sentido, sin un flujo de caja interno no podrían ser capaces de alcanzar sus objetivos. Marketing, en resumen, es la creación y recolección del flujo de caja interno. [...]

## EL CAPITAL DE MARCA ES UN ELEFANTE

El capital de marca (*Brand equity*) es, para muchas compañías, su más importante y valioso activo. Le falta la atención que merece porque no está reflejado en el balance de situación y resulta difícil de medir. Además, es un concepto relativamente nuevo, quizá tenga unos veinte años, dentro del escenario de negocios.

El primer paso es describir «la bestia» desde varios puntos de vista. Algunos comentaristas reconocen el valor de los clientes mientras que otros ven nuevamente una ventaja competitiva. Da, pues, la impresión de que se están observando cosas diferentes cuando, en realidad, se están observando aspectos distintos de una misma cosa.

Cualquier activo complejo, como un edificio industrial, se puede medir en toda clase de maneras, pero para que tenga sentido tenemos que conocer el propósito de la medición. Un cristalero querrá medir las ventanas mientras que el techador querrá medir el tejado. El capital de marca (el activo) se confunde a menudo con su valor. Ciertamente la valoración financiera es una importante medida de una marca, pero es la única medida, y el número variará en función del propósito de la valoración. Una marca puede no valer lo mismo para un vendedor que para un comprador.

La cuestión que surge es, pues, como una empresa debe seleccionar las unidades de medida del capital de marca en su situación particular, cómo denomi-

na a «la bestia», por ejemplo, la «reputación» en los negocios de servicios profesionales es secundaria a su comprensión y la medición es una parte de ello. Gestionar el capital de marca es un papel crucial del marketing y, por tanto, de transferir valor desde el mercado al accionista. Es el «embalse de cabecera» del flujo de caja, ganado pero todavía no liberado como rendimiento.

## FALACIAS FINANCIERAS

Los ejecutivos jefes, siendo personas ocupadas, están a menudo sobrepasados por todo este lenguaje de marketing y exigen una sola cifra de rendimiento o una sola cifra de capital de marca. La moda actual es reducir todo al valor para el accionista, para eso funciona el negocio y la gestión para ese valor proporciona un marco universal.

Ese es un camino tentador pero [...] es un callejón sin salida. La evaluación de la marca es apenas más útil para la gestión de marca que poner precio al monte Everest puede ser para el alpinismo. Incluso aquellos asuntos de negocios que pueden ser cuantificados puede que no sean necesariamente, y aún menos útilmente, transformados en cifras financieras. Las asunciones precisas para la conversión van más allá de lo que los datos pueden sostener. Por ejemplo, tenemos conocimiento del contrato psicológico existente entre la compañía y sus empleados, quizá se podría medir la fortaleza del mismo en una escala de cinco puntos desde muy comprometido hasta poco comprometido, pero pocas compañías se preocuparían de asignarle un valor financiero a ese compromiso.

La gestión moderna se vale de la medida para planear mejoras y aprender de lo que realmente se ha conseguido. Con el aprendizaje se pueden predecir los cambios y seguirlos de periodo a periodo de manera controlada. Mucho más importante, compartir el modelo de negocios puede dar una dirección a toda la firma. Las representaciones financieras pierden la realidad de ese proceso.

La segunda mayor dificultad es que no podemos medir el futuro. La gestión necesita predecir los resultados de sus acciones, o sus opciones, pero no pueden tener certeza de ellas. Un número de técnicas modernas como el valor de relación con el cliente (CLV) y la variación de marca están basados en tomar el valor presente de futuros flujos de caja. Estas técnicas son útiles para elegir entre varias posibilidades de inversión, pero no para informar sobre el progreso realizado por el marketing hasta el momento. En cierto sentido reciben el crédito de futuras actividades de marketing y, por lo tanto, desvían la atención de la situación actual.

Un peligro [...] final de estas técnicas es la visión de túnel. Al proyectar flujos de futuros ingresos desde la conciencia actual no se tiene en cuenta el mundo en su amplitud [...]. Cuanto más limitada es nuestra comprensión de nuestra marca y de sus clientes y competidores, más limitada y más arriesgada es esa visión de túnel. Innovación en nuestra firma y en otras revelará oportuni-

dades más allá de lo que ahora haya planeado. Los ojos del marketing se deben abrir lo más posible a estos desarrollos periféricos, algunos de los cuales pueden demostrarse importantes nuevas fuentes de flujo de caja. CLV, por ejemplo, se distorsiona al trabajar con la base de datos de clientes actuales en lugar de los que pueden serlo. El valor del accionista es una técnica útil para determinar cuál es la mejor manera de gastar el flujo de caja, pero realiza una pequeña contribución a la comprensión acerca de dónde procede.

Aunque las unidades de medida son importantes, distorsionan la realidad y proporcionan una ilusión de control, del mismo modo que lo hace el cannabis.

### EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE MEDIDA: ¿CÓMO HEMOS LLEGADO A DONDE ESTAMOS?

Realizar informes sobre marketing para los directivos es, o debe ser, una parte íntima de la manera en que la empresa gestiona sus negocios. Un nuevo sistema de medidas no debería ser fijado a procesos que de otro modo continuarían sin cambio. Desde el momento en que las medidas necesitan reflejar la estrategia de negocio, implícita o no, se deduce que debería evolucionar junto con la estrategia. Lo que es descartado es casi tan importante, y a menudo más controvertido, que lo que es añadido.

Probablemente no es demasiado sensato pasar directamente a soluciones de medida ideales, la cultura y los sistemas de medida necesitan evolucionar juntos en el tiempo pero ese proceso puede ser acelerado. [...] Como] la experiencia de compañías líderes demuestra [el...] proceso está influenciado por el tamaño y tipo de negocio y su sector competitivo. Hay que conocer las mediciones que la competencia ve, pero no limitarse a esas cifras, de otro modo, el efecto consecuente de las mediciones en la estrategia puede resultar en un marketing copiado.

El patrón general de desarrollo empieza con que los directivos tengan una ligera apreciación del significado de las mediciones de marketing. A medida que el reconocimiento de la necesidad de medidas de control crece, se dirigen a los contables para obtener indicadores financieros básicos como ventas, costes y beneficios. Entonces se ve claro que todos ellos son retrospectivos. Los indicadores necesitan estar más cerca del cliente y del competidor y, por ello, tienen que ser no financieros como indicadores de comportamiento (por ejemplo, lealtad o penetración) o lo que las personas tienen en su cabeza («intermedios», por ejemplo, conciencia y actitudes). Pronto los directivos están inundados de cifras, entonces se requiere de los especialistas de mercado la selección de una docena, más o menos, de indicadores clave. En la etapa final, a la que muchos aspiran llegar pero que pocos alcanzan, se utiliza la base de datos completa de mediciones y de rendimiento para seleccionar aquellos indicadores que predican el rendimiento futuro.



## UNA METODOLOGÍA PRÁCTICA PARA SELECCIONAR LAS UNIDADES DE MEDIDA EXTERNAS CORRECTAS

[Ahora nos movemos] desde cómo las unidades de medida han evolucionado a cómo la gestión puede desarrollarlas. Incluso cambiar las unidades de medida del mercado externo puede ser un gran problema.

Algunas de las áreas más problemáticas incluyen la compilación de una base de datos comprensiva, obtener el acuerdo de estas son medidas que abarcan a toda la compañía, y no solo una comunicación privada entre el presidente ejecutivo y el departamento de marketing, y la interacción entre los sistemas de medida y la estrategia. Como se ha señalado más arriba, ¿hasta qué punto deben las firmas seleccionar las mismas medidas que sus competidores y dónde deberían diferir? Su origen puede dictar la elección: algunas investigaciones pueden únicamente reunirse sobre una base compartida y otras mediciones están disponibles solo como parte de paquetes estándar que las agencias de investigación de mercado distribuyen.

Una compañía con una sola marca que opera en un solo mercado tiene un problema más simple que una multinacional multimarca. ¿Hasta qué punto deben estar estandarizados los sistemas de unidades de medición a lo largo y ancho de marcas y territorios? Mercados diferentes precisarán usar sus propios indicadores, las estrategias diferirán y la información consistente puede simplemente no estar disponible por parte de los proveedores de datos.

Compañías muy grandes pueden, como Unilever, tener oportunidad de disponer de un departamento que se especialice en información de marketing, independiente de sus especialistas de mercado, pero para muchas compañías la única función en una posición para integrar sistemas de medición de marketing financieros y no financieros es el departamento financiero, en otras palabras, poner en manos del director financiero la responsabilidad de la investigación de mercado tiene mucho que comentar:

- Los especialistas en mercadotecnia son percibidos, con carácter general, como selectivos y/o manipuladores en la manera en que presentan la información. La independencia añadiría credibilidad.
- Los sistemas de medición no son una prioridad para los especialistas de mercado, a pesar de la creciente presión para contabilizarlos. Muchos gestores están cansados de encuestas y preguntas de escuelas de negocios. Con todo, nosotros [los investigadores de proyectos] estábamos sorprendidos por el poco interés mostrado por los especialistas de mercadotecnia, con honorables excepciones (especialmente aquellos que contribuyeron [al libro *Marketing and the Bottom Line*]), los especialistas en mercado están más interesados en correr que en alcanzar metas. Quizá es así como debiera ser.
- La información de marketing está ampliamente dispersada en las grandes organizaciones, solo parte de ella figura en el departamento de marketing,

si es que existe uno. La función financiera penetra rutinariamente todas las secciones de la empresa.

- La alineación, o consistencia, se necesita en toda la extensión funcional y de fronteras geográficas así como a lo largo de todos los niveles jerárquicos de gestión. Las formas de evaluar la mezcla de marketing (publicidad, promociones y fijación de precios) deben ser consistentes con la evaluación del marketing en su conjunto. Una vez más la función financiera está especializada en compilar información consistente.
- Los costes de la información de marketing deben ser tratados del mismo modo que los costes de otras informaciones de gestión, como las cuentas de gestión, y no deducida del esfuerzo de marketing.
- La función financiera debería estar dentro del ámbito del marketing para comprender de dónde proviene el dinero. Afortunadamente, hemos notado que la vieja relación de adversarios entre el marketing y las finanzas es en gran medida una cuestión que pertenece al pasado, pero una responsabilidad directa sobre los números ayudaría a cimentar el compañerismo.

En resumen, este es un campo minado pero, al menos, si conocemos la ubicación de algunas de las minas y su naturaleza mejoran las posibilidades de avanzar. Permanecer quieto no es una opción que se pueda mantener mucho tiempo.

## UTILIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE MEDICIÓN PARA MEJORAR EL RENDIMIENTO DE LA INNOVACIÓN

[Ahora nos vamos a mover] desde el mercado externo a los dos principales indicadores internos del rendimiento del marketing: la innovación y los empleados. El lema «innova o muere» está ampliamente aceptado pero su implementación es dura, y encontrar los indicadores correctos de rendimiento resulta incluso mucho más difícil. Los directivos quieren vigilar la «innovatividad», y ello a pesar de que pocos creen que los indicadores clave de rendimiento (KPI) puedan proporcionar la solución. La gran empresa británica de fabricación y venta de productos de droguería y farmacia Boots the Chemist, nombró un director de innovación, pero lleva a cabo muy pocas mediciones más allá del lanzamiento de ciertos productos y la proporción de ventas de los lanzamientos recientes.

La calidad, no la cantidad, de la innovación es la clave. Ciertamente, muchas grandes firmas sufren hoy de un exceso de innovación, o una sobrecarga de iniciativa. Las tres fases de la innovación (creatividad, desarrollo e implementación) requieren diferentes habilidades. La cultura (la manera en que se hacen las cosas) y los procesos (lo que se hace) son meramente posibilitadores, no conductores.

3M utiliza con éxito solamente unas simples mediciones, como la proporción de ventas debida a las innovaciones recientes. Muchas otras empresas han copiado estas mediciones, pero pocas han tenido éxito porque sus estilos de liderazgo y sus culturas son diferentes. La moral es que la firma debe alejarse del detalle y medir primero estas variables de amplio espectro.

Así resulta ser en gran parte una cuestión de liderazgo y de cultura más que de proceso. En las grandes compañías la mayor parte del proceso se interpone y debería ser desmantelada. Estas mediciones han demostrado ser muy similares a aquellas utilizadas para evaluar el capital de marca del empleador, es decir, lo que los empleados llevan en su cabeza acerca de la firma para la que trabajan.

## CAPITAL DE MARCA BASADO EN EL EMPLEADO

Algunas compañías, y especialmente las compañías de servicios al cliente, ven a los empleados como a sus primeros clientes. Si la gestión se vende adecuadamente a los empleados, entonces los empleados de cara al público se encargarán de los clientes externos. En esta percepción, el marketing interno se convierte, para los directivos, en algo incluso más importante que el marketing externo y, por lo tanto, disponer de su propio conjunto de unidades de medición es mucho más crucial. Si el marketing incluye a los empleados es una cuestión académica: crear una sinergia con los recursos humanos y las habilidades de marketing puede traer grandes recompensas. El concepto de «marca del empleador» ayuda a estas dos funciones a aprender una de la otra. La compañía de tabaco Gallaher, por ejemplo, ve el marketing en términos totales y tiene al personal de marketing, ventas y finanzas trabajando juntos en equipos.

Qué segmento de los «clientes» es el más importante depende de cuándo se formula la pregunta. Los asuntos de empleados deberán ser tratados primero y el usuario final será satisfecho el último. Los especialistas en mercadotecnia planificarán las cosas en sentido contrario, es decir, empiezan por el cliente, pero la motivación de todos los segmentos tiene que ser evaluada cualquiera que sea el sentido en que vaya la compañía.

Muchas empresas miden ahora los indicadores de empleados pero pocas realizan una «fertilización» cruzada de las técnicas y medidas de encuesta de empleados y clientes. Debieran. La relación entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente no es inusual, BP averiguó, lo que no es sorprendente, una buena correlación entre las dos. Hasta cierto punto los empleados pueden proporcionar, de manera mucho más fácil y asequible, escenarios de simulación en los que llevar a cabo la investigación externa aunque esto precise de un cuidadoso control de calidad. En una compañía de servicios, especialmente,

los clientes forman sus impresiones, es decir, se genera el capital de marca, de sus interacciones con los empleados.

## TRANSPARENCIA DE MARCA

Más allá de los clientes, los competidores y los empleados, la contribución de otros interesados al flujo de caja es indirecta pero puede ser muy influyente. [Examinamos] la interacción entre la compañía y sus accionistas, algunas veces simulada por los analistas. Hemos investigado la revelación de las mediciones de mercado a los accionistas en los informes anuales<sup>8</sup>. En términos generales, el 85% de los encuestados estuvieron de acuerdo en que los accionistas tienen derecho a recibir información sobre el capital de marca, a menudo su activo más valioso. Al mismo tiempo, pocas compañías proporcionan muchas mediciones [... aunque para fortalecer la adquisición y retención de inversores] estaría en el interés de la compañía que lo hicieran.

## EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO DE LA MEZCLA DE MARKETING

Si volvemos al meollo del gasto de marketing, muchos directores financieros quieren saber las contribuciones particulares de la publicidad, la promoción y otras partes de la mezcla de marketing. Esto no es el retorno del marketing en su conjunto, lo que carece de significado, sino que se refiere a si incrementar o disminuir los elementos de gasto ha incrementado los beneficios y/o el capital de marca. Mejor aún, les gustaría saber con anticipación, cuándo se están fijando los presupuestos.

Pocas compañías han entendido de verdad cuán fundamentales son el marketing y el capital de marca y la consecuente ignorancia de centrarse en índices de eficiencia como el ROI, pero se están moviendo en esa dirección. Nos encontramos un énfasis creciente en la efectividad (alcanzar lo que importa) en lugar de hacer las cosas equivocadas de manera con menor coste. Por supuesto, las compañías quieren tanto la efectividad y la eficiencia y medir la contribución de cada elemento de la mezcla para esos fines. [...]

Mientras que demasiadas incógnitas evitan que esta [evaluación] se convierta en una ciencia, unas pocas técnicas [... están disponibles para] ayudar y, más importante, alcanzar, al menos, un consenso interno sobre los gastos óptimos. Además, los diferentes elementos de la mezcla como, por ejemplo, las publicaciones electrónicas, tienen sus propios sistemas de medición especializados que les acreditan para una consideración separada.

---

<sup>8</sup> Tim Ambler, Patrick Barwise y Chris Higson (2001) *Market Metrics: What should we tell the shareholder?*, Londres: *The Centre for Business Performance*.

## CONSEGUIR LLEVAR LOS SISTEMAS DE MEDICIÓN CORRECTOS A LO MÁS ALTO DE LA LISTA

Obtener este consenso requiere que tanto los directivos como los especialistas en mercadotecnia estén mirando los mismos indicadores de rendimiento. La compañía Shell lo llama la «línea de visión». Alinear las mediciones con la estrategia y alinear las medidas clave tanto transversalmente a través de los silos funcionales y longitudinalmente de arriba abajo de la jerarquía suena fácil, pero no lo es.

[No obstante], los pasos prácticos para conseguirlo [se pueden tomar]. Los encargados de la gestión están unidos a los sistemas de medición que tienen, y este cambio lleva más tiempo del que pueden distraer de sus prioridades diarias, o creen poder distraer. La transferencia de barco a barco en mar abierto solo parece interesante cuando sabes que tu barco se está hundiendo. Si se espera demasiado a modernizar los sistemas de medición del marketing puede ser demasiado tarde.

## EL FUTURO BORROSO

[Terminamos con una nota de aviso...] un negocio no puede ser llevado solo con cifras. Si se estandariza todo se morirá. Cambiar los bonus de gestión por mediciones de marketing, como han descubierto los usuarios del Cuadro de Mando Integrado, puede resultar imprudente. Ignorar los indicadores de flujo de caja y el embalse llamado capital de marca es fatal, pero también lo es ignorar todo lo demás.

Los directivos deberían ser conscientes de las llamadas a la sobresimplificación. No se trata de una cuestión de higiene, en la que las cajas se pueden etiquetar rápidamente antes de seguir adelante. Ciertamente, utilizar los sistemas de medición de marketing de una manera mecanicista les niega su propósito. Incluso si los sistemas son los mismos, las fuentes de flujo de caja, es decir, las razones por las que los clientes compran y podrían comprar más, son la discusión que esos sistemas deberían empezar. El libro [*Marketing y el rendimiento neto*, del que este capítulo está extraído] ofrece un proceso de diseño para decidir los sistemas de unidades de medición de marketing adecuados para su compañía, teniendo en cuenta los puntos de vista tanto personalizados como generales.

Un cierto emborronamiento ayuda a la firma a alcanzar un gran futuro.

## LECTURAS COMPLEMENTARIAS

AAKER, D.A. (1991) *Managing brand equity*, Nueva York: Free Press. Ver también (1996) *Building strong brands*, Nueva York: Free Press.

AMBLER, T. y BARROW, S. (1996) «The employer brand», *Journal of Brand Management*, Vol. 4 (3 diciembre), pp. 185-206.

- AMBLER, T. BARWISE, P. y HIGSON, C. (2001) *Market metrics: What should we tell the shareholders?* Centre for Business Performance, Institute of Chartered Accountants in England and Wales.
- ANDERSON, E. W., MAZVANCHERYL, S. y FORNELL, C.G. (2002) «Customer satisfaction and Shareholder value», *MSI Conference on Measuring Marketing Productivity*, Dallas, 3 de octubre.
- ARGANBRIGHT, L. y THOMSON, K. (1998) «The buy-in benchmark», Marketing and Communication Agency Ltd. y Market and Opinion Research International: Londres.
- BARWISE, P., HIGSON, C., LIKIERMAN, A. y MARSH, P. (1989) *Accounting for Brands*, Londres: London Business School and Institute of Chartered Accountants in England and Wales.
- DE GEUS, A. P. (1997) *The living company. Growth, learning and longevity in business*. Londres: Nicholas Brealy.
- GALE, B. T. (1994) *Managing customer value*, Nueva York: Free Press.
- HESKETT, J. L., SASSER W. E., JR. y SCHLESINGER, L.A. (1997) *The service profit chain: how leading companies link profit an growth to loyalty, satisfaction and value*, Nueva York: Free Press.
- KELLER, K. L. (1998) *Strategic brand management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- MARKETING LEADERSHIP COUNCIL (2001) *Measuring marketing performance*, Corporate Executive Board: Washington DC (agosto).
- (2001) *Stewarding the brand for profitable growth*, Corporate Executive Board: Washington DC (diciembre).
- MEYER, M. W. (1998) «Measuring and managing performance: the new discipline in management» en Neely, A. D. y Waggoner, D. B., editores, *Performance management: theory and practice*, Vol. 1, Cambridge: Judge Institute, xiv-xxi.
- MINTZBERG, H. (1994) *The rise and fall of strategic planning*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- NARVER, J. C. y Slate, S. F. (1990) «The effect of a market orientation on business profitability», *Journal of Marketing*, pp. 20-35.
- PERRIER, R. (editor) (1997) *Brand Valuation*, 3ª edición, Londres: Premier Books.
- RUST, R. T., ZEITHAML V. A. y LENNON, K. N. (2000) *Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy*, Nueva York: The Free Press.
- SAHAY, A., KOHLI, A. K. y JAWORSKI, B. J. (2000) «Market driven vs. driving the market: conceptual foundations», *Journal of Academy of Marketing Science*, 28(1), pp. 45-54.
- SRIVASTAVA, R. K. y SHOCKER, A. D. (1991) «Brand equity: a perspective on its meaning and measurement», Cambridge, Massachusetts: Marketing Science Institute, documento de trabajo n° 91-124.
- THE CONFERENCE BOARD (1999), «Aligning strategic performance measures and results», Informe n° 1261-99-RR.
- THOMSON, K. (1998) *Emotional Capital*, Oxford: Capstone.

## CAPÍTULO 11

# GESTIÓN DEL RENDIMIENTO ABIERTA: INTERNET Y LA OBSERVABILIDAD ELECTRÓNICA

*Steve Little*

### INTRODUCCIÓN

Los sistemas de información desempeñan un importante papel en el proceso generalmente descrito como «globalización» y, en consecuencia, se abren nuevas perspectivas de medida del rendimiento a medida que nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (ITC) son puestas en marcha para mantener transacciones rentables a lo largo de sistema global de producción emergente. La relación entre las nuevas tecnologías de la información, la globalización y la exclusión social y económica se ha convertido en el foco de discusión entre una variedad de teóricos sociales (Castells, 1996, 1997, 2000; Giddens, 1999; Ohmae, 1995). Este capítulo se centra en las implicaciones de esta nueva conectividad y manera de observar de la gestión del rendimiento.

La difusión de las ITC desde las economías avanzadas en las que fueron desarrolladas hacia un cada vez más amplio ámbito de localidades ha permitido la aparición de redes de producción global. Ya se trate de fabricación o de servicios o cualquier combinación de estas actividades, el rendimiento ahora refleja un conjunto de medidas negociadas más abiertamente en un entorno crecientemente interrelacionado. Las cadenas de producción que unen las fuentes periféricas de materiales con un núcleo tecnológicamente avanzado se pueden gestionar y, por primera vez, vigilar de cerca y de forma continua. La integración de ICT en los procesos de negocio presenta la oportunidad de capturar datos sobre el rendimiento a un coste relativamente pequeño.

Abrir los flujos de datos de la cadena de valor desde los proveedores hasta los clientes ofrece nuevas perspectivas sobre el rendimiento, y también presenta una oportunidad de manejar los recursos internos disponibles para la gestión del rendimiento junto con aquellos de un amplio grupo de interesados. Se va incrementando el valor añadido mediante la organización de los datos e información generados por el control y coordinación de esos procesos tanto si el

volumen y el valor de las transacciones es alto o bajo. Por ejemplo, el modelo de e-negocio de Amazon no solo rastrea el comportamiento de conexión de cada cliente sino que también les estimula con sugerencias que pueden generar nueva información. Ambas cosas añaden valor a la transacción para el cliente, y conforman más a fondo el perfil del cliente. Esta aproximación es igualmente valiosa en las relaciones entre negocios dentro de la cadena de producción, y a mayor valor. Los fabricantes de motores aéreos ahora venden la potencia de sus motores como un resultado garantizado para el cliente, mientras que el control en tiempo real de estos motores mientras se usan mediante la utilización de comunicaciones vía satélite proporciona el nivel de medida del rendimiento necesario para tratar con el cliente más exigente. Sin embargo, el control por parte de la empresa también facilita el control de la firma por parte de los clientes, y finalmente ofrece una redefinición de las medidas del rendimiento en concordancia con un ámbito más amplio de interesados.

Los gobiernos, o al menos aquellos que están comprometidos con una responsabilidad democrática, han encontrado que su rendimiento a nivel local y nacional está sujeto a nuevas formas de escrutinio público electrónico, la más llamativa (en el momento de esta redacción) en el caso del descubrimiento de los vuelos secretos<sup>1</sup> en Internet y la consecuente petición de responsabilidades. Los modelos arriba-debajo de e-gobierno basados en las relaciones tradicionales están siendo confrontados por tales compromisos públicos. Esta nueva transparencia ofrece ventajas y desventajas para ambas partes. En el Reino Unido, la autoevaluación de los importes a pagar del impuesto sobre la renta de las personas físicas es una iniciativa que supone una carga para los contribuyentes quienes, en compensación, esperan un nivel de atención basado en su experiencia de respuesta 24 horas al día, 7 días a la semana, en el sector comercial, y no sus transacciones tradicionales con el gobierno.

El resto de este capítulo describe el contexto más amplio en el que el rendimiento es ahora juzgado, y proporciona ejemplos tanto de respuestas reactivas como proactivas a una nueva transparencia interrelacionada<sup>2</sup>.

## EL CONTEXTO DE NUEVAS DIMENSIONES DE RENDIMIENTO

Dicken (1998) describe una cadena de producción genérica extraída de Porter (1990) para analizar la dinámica de la economía global. El modelo permite

---

<sup>1</sup> N. de la T.: El autor se refiere a los vuelos secretos (denominados en inglés «*rendition*» *flights*) que son los vuelos de la CIA mediante los que trasladaban prisioneros considerados terroristas islamistas hacia bases de EE. UU., como consecuencia de los ataques terroristas de Al-Qaeda y la guerra de Irak. Estos vuelos repostaron en varios países europeos, incluidos España y el Reino Unido y cuando se descubrió este hecho, mientras se compilaba el libro, se pidieron responsabilidades a los respectivos gobiernos por parte de la opinión pública.

<sup>2</sup> Las direcciones de Internet en este capítulo eran correctas en julio de 2007.



la identificación de actividades de apoyo críticas que soportan cada etapa de la generación de valor en común con la representación de Porter de la cadena de valor. Dicken las separa en flujos de materiales, personal e información por un lado, y en flujos de tecnología e investigación y desarrollo de funciones por el otro. Los componentes de innovación del sistema surgen a menudo de compañías especializadas de pequeño y mediano tamaño, que a su vez deben tener en cuenta requerimientos determinados por un sistema global. Sin embargo, los participantes y contribuyentes de todos los niveles de especialización deben responder tanto a grandes costes de competición y ciclos de vida de productos más cortos en los que poder recobrar la inversión. La diferenciación del producto y la atención al cliente pueden mantener la demanda de bienes y servicios y mantener precios altos para ellos.

Muchas compañías estables han respondido a las presiones competitivas sobre sus costes de base desplazándose hacia el valor más alto de la cadena de producción. Este cambio hace que la distinción entre productos y servicios sea menos obvia, y asimismo conduce a una intensificación de los requerimientos de conocimiento, ya que el foco en este extremo de la cadena requiere un ajuste más fino en relación con la variación cultural entre los usuarios y clientes. Esta persecución de actividades de más valor puede ser percibida tanto en las formas de producción establecidas como en las nuevas, y también con los ejemplos de modelos de e-negocio y compañías de tecnología aeroespacial ya asentadas.

Una vez la organización empieza a operar en un espacio de información externa, su propio rendimiento queda expuesto al escrutinio público, y la comparación con otras empresas se convierte en una actividad que llevan a cabo los clientes y las asociaciones de consumidores, como describió Naomi Klein (2000). Klein sostiene que hay un cambio del foco por las que antes eran organizaciones de fabricación vaciando la producción material mediante la externalización y reemplazándola por una forma de producción cultural que pretende maximizar los valores intangibles. Sostiene también que la aparente expansión global de marcas de perfil alto está, de hecho, acompañada por una progresiva subcontratación de todas las funciones excepto de la gestión y el desarrollo de la marca misma. Esto representa un punto final lógico de las estrategias de externalización facilitadas tanto por la reducción de los costes de transacción y la alteración de las ventajas relativas y de la economía de tamaño. Estos cambios ponen el capital intelectual bajo el manejo de la tecnología en el núcleo del negocio. Las marcas se están convirtiendo en el transporte de los valores del núcleo y del capital emocional de lo que una vez fueron organizaciones físicamente extensas que se han reducido a un conjunto de relaciones en red.

Internet representa ahora una base de comunicación clave para los movimientos sociales y políticos, y la libertad de acceso a ella se considera con más frecuencia una parte de una más amplia libertad de expresión (Reporteros sin fronteras, 2006). A medida que las habilidades y conciencia de la nueva capacidad de vigilancia se han desdibujado se ha creado un panóptico inverso, en el

que lo que antes eran las sedes periféricas pueden oscurecer los desarrollos en el centro y pueden desarrollar un conjunto de capacidades propio que puede ser insertado electrónicamente en el patrón más general (Little y Grieco, 2008, de próxima publicación).

El lanzamiento global de marcas crea, por tanto, una exposición global, crecientemente explotada por campañas que se dirigen a marcas de perfil alto. Como se ha señalado antes, la entrada en un espacio electrónico global trae la perspectiva de crear perfiles y vigilar de/a y por los interesados. Campañas que desafían el capital de marca han surgido desde dentro de las organizaciones, como los «Walmartyrs» (Walmártires), empleados de la cadena de hipermercados Wal-mart que informan de sus experiencias laborales<sup>3</sup>, además de desde los tradicionales movimientos laborales y campañas sociales más amplias. El surgimiento de una metamarca compensatoria en la forma del logo del movimiento de comercio justo representa la elección de la aproximación por sus críticos.

Incluso donde las cadenas de valor y las redes operan a lo largo de una variedad de jurisdicciones, las acciones se pueden vigilar con relativa facilidad de forma electrónica. La compleja coordinación que se ha permitido la estructura global de ICT ha sido copiada por una contra-coordinación, inicialmente dentro de los movimientos laborales que tradicionalmente se han preocupado de la comunicación. La tradicional coordinación a larga distancia entre los estibadores estaba apoyada en una página de Internet que se demostró crítica para sus esfuerzos durante la disputa de los Muelles de Liverpool entre 1995-1998 (Bailey, 2006). Los activistas sudafricanos han manejado sus habilidades en la movilización internacional desarrolladas durante la época del apartheid para desarrollar campañas de Internet en colaboración con los movimientos sociales sobre sida y otros temas de salud. Otras tradicionales preocupaciones laborales también están siendo perseguidas mediante esta tecnología para unir a los trabajadores de la Volkswagen en Alemania, Brasil y Sudáfrica en campañas en relación con los salarios, las condiciones laborales, con activistas voluntarios que frustran la posición de la jerarquía del sindicato. Igualmente significativa es la organización de consumidores de bienes y servicios producida por los sistemas transnacionales. El crecimiento del movimiento de Comercio Justo es una consecuencia de esa vigilancia, donde las tradicionales percepciones del consumidor han sido manejadas por el entorno electrónico en que operan las organizaciones. Todos estos movimientos presentan retos para las definiciones de rendimiento y metas relacionadas abrazadas por las organizaciones comerciales.

## CONTROL ABIERTO DEL RENDIMIENTO: SUPUESTOS Y EJEMPLOS

La interacción entre la estrategia de la compañía y las campañas de los interesados muestra evidencias tanto de conflicto como de sinergia entre la percep-

---

<sup>3</sup> Ver <<http://walmartwatch.com>> (visitada el 27 de julio de 2007).

ción interna de las prioridades y los objetivos de rendimiento, y entre las dimensiones del rendimiento consideradas críticas por las circunscripciones externas. Esta interacción tiene lugar cada vez más a menudo en el ciberespacio, y el siguiente ejemplo representa tanto el proceso que apoya el discurso como un archivo de acción. Los ejemplos aquí se refieren a dos industrias globales de alto valor: farmacéuticas y aeroespaciales.

### **Ejemplo I: La industria farmacéutica: Defensa contra ofensiva**

La tecnología para salvar vidas proporcionada por el sector farmacéutico ha atraído una atención especialmente cercana de los consumidores. Las presiones sobre las grandes farmacéuticas desde movimientos de amplia base social de personas en situación de vulnerabilidad están surtiendo efecto. Las concesiones hechas por las compañías farmacéuticas sobre los precios de los medicamentos para tratar el sida en África representan un triunfo de la presión política sobre los derechos de propiedad definidos legalmente que socavan la lógica de las estrategias existentes de las compañías.

No resulta sorprendente que la industria farmacéutica proporciona ejemplos de cómo las definiciones de rendimiento y valor han competido durante algún tiempo<sup>4</sup>. Por cada 5000 o 10000 compuestos evaluados mediante un procedimiento de pruebas solamente alrededor de 250 llegarán a ser candidatos para ensayos clínicos (Bernard, 2002), de estos apenas 5 medicamentos entrarán en los ensayos clínicos, para que finalmente solo uno pueda llegar a obtener la aprobación para su utilización al final de las tres fases de ensayo clínico. Gran parte del periodo en que la licencia se encuentra protegida habrá transcurrido antes de que el medicamento llegue a un mercado sobre el que los gobiernos y las compañías de seguros médicos están cada vez más preocupados por la inflación de costes. Una vez que el periodo de protección expira, otras sedes de fabricación más baratas pueden producir sustitutos genéricos del producto propiedad original.

Los grandes índices de desgaste en cada etapa y la necesidad de recuperar los inmensos costes significan que las compañías se dedican a buscar los cada vez más difíciles de encontrar productos de mucho éxito comercial. Se producen fallos en el uso y controversias sobre el valor, la eficacia y el coste. Del vicepresidente mundial de GlaxoSmithKline (GSK) se ha informado que declaró que la mayoría de los medicamentos solo tienen efecto en menos del 50% de los pacientes por una variedad de razones (Connor, 2003). En este contexto se buscan, pues, las estrategias para reducir costes de tales incertidumbres. Las estrategias buscan incluir la implicación de los fabricantes de bajo costo y la acomodación del mercado genérico a modelos de beneficios,

---

<sup>4</sup> Ver, por ejemplo, <<http://www.global-campaign.org/bigpharma.htm> (visitada el 27 de julio de 2007).

así como el uso de las marcas para mantener el valor de un medicamento ante los sustitutos genéricos.

Están surgiendo redes de producción farmacéutica globales que han sido facilitadas mediante los adelantos electrónicos para desafiar las viejas cadenas integradas en una sola compañía, sin embargo, esta misma tecnología electrónica global ha permitido la aparición de formas de metagobernanza más transparente (Grieco *et al.*, 2003) en las que se incluyen como interesados a los gobiernos y a los reguladores, además de los usuarios finales de los productos. Con el advenimiento de la tecnología de la información globalizada el proceso de desarrollo de medicamentos se ha forzado para ajustarse a las preocupaciones de los interesados finales, es decir, los usuarios de los medicamentos y aquellos con enfermedades crónicas o agudas que son objetivo de la fabricación global de medicamentos.

En las economías desarrolladas el uso de ciertos medicamentos está siendo controlado más allá de los procedimientos formales de regulación. Por ejemplo, el 13 de octubre de 2002 una emisión de televisión sobre el medicamento anti-depresivo Seroxat utilizó la página de Internet de la BBC para obtener opiniones sobre el programa por parte de los usuarios del medicamento. Estas opiniones se han incorporado ahora a un artículo en el *International Journal of Risk and Safety in Medicine*, que está disponible en Internet (Medawar y Herxheimer, 2003/4). Como respuesta el *British Medical Journal* publicó un artículo en su página de Internet en el que defendía esa clase de medicamento, los inhibidores selectivos de la recaptación de serotonina (ISRS), al que pertenece el Seroxat (paroxetina), en el que se apuntaba que los beneficios de estos fármacos superan con mucho los problemas (Cowen, 2002). Por otro lado, una página de Internet perteneciente al *Seroxat Users Group* (Grupo de usuarios de seroxat) estaba disponible para promover un seguimiento del programa «Panorama» titulado «*Seroxat: e-mails from the edge*» (Seroxat: correos electrónicos desde el borde del abismo) que fue emitido el 11 de mayo de 2003, si bien esta página continúa publicando información de campaña<sup>5</sup>.

El modelo de propiedad intelectual que está siendo promulgado como un estándar global a través del Acuerdo de la Organización Mundial del Comercio sobre los acuerdos en Aspectos de los derechos de propiedad intelectual relacionados con el comercio y la salud pública (ADPIC) y la OMC es la que ha resultado favorecida por las más importantes compañías farmacéuticas internacionales. No obstante, el surgimiento de la crisis del sida tanto en los países en desarrollo como en los desarrollados durante la década de los 80 ha llevado a campañas y acciones que, en casos clave, han logrado la neutralización política de los derechos de propiedad intelectual. El acuerdo ADPIC hace provisiones para la liberación obligatoria de medicamentos protegidos en situaciones de emergencia. Esta producción se pretende que se realice para uso

---

<sup>5</sup> Ver la página <<http://www.seroxatusersgroup.org.uk/>> que se visitó el 27 de julio de 2007.

únicamente en el país de fabricación del producto, sin embargo, muchos países afectados por la epidemia del sida no cuentan con las instalaciones necesarias para la producción e inevitablemente los fármacos son adquiridos como importaciones «grises» no autorizadas. En abril de 2001, ante las campañas concertadas tanto en el mundo real como en el ciberespacio, treinta y nueve compañías farmacéuticas se retiraron de la demanda interpuesta en los tribunales sudafricanos [contra esta práctica]. La demanda pretendía utilizar las reglas del acuerdo ADPIC para paralizar la importación y producción por parte de Sudáfrica de estas versiones baratas de medicamentos patentados contra el sida. Su retirada supuso efectivamente la cesión de los derechos de propiedad intelectual a los que eran legalmente acreedores en vista de la oposición política globalizada. Después de que fracasaran las negociaciones para que las multinacionales propietarias de las patentes realizaran descuentos en los medicamentos, Brasil, Tailandia y Cuba también optaron por producir medicamentos genéricos, lo que representó un claro desafío a la base del todopoderoso sistema de patentes. El monopolio de 20 años bajo los acuerdos ADPIC había sido neutralizado.

Esta vigilancia a la industria farmacéutica global demuestra que la distribución de la tecnología puede proporcionar un instrumento de vigilancia y movilización que amplía la participación de los interesados. También fuerza a las compañías a reevaluar su comprensión del rendimiento tanto en términos financieros como sociales al añadir una metaregulación por parte de una comunidad más grande de interesados a la regulación gubernamental de las actividades de esta industria.

## **Ejemplo II: Colaboración y sinergia en el tratamiento de neumonía atípica**

Las campañas sobre la crisis de neumonía atípica han llevado a una apertura de la gobernanza y la metagobernanza del universo de las ciencias de la vida y ello ha tenido resultados positivos en otras áreas. La rápida formulación y coordinación de la respuesta global a una enfermedad se demostró por medio de un ampliamente distribuido discurso sobre el síndrome respiratorio agudo severo, más conocido como neumonía atípica. Desde principios de 2003 los centros para el control de enfermedades (CDC) en Atlanta y la Organización Mundial de la Salud (OMS) proporcionaron información en Internet sobre el progreso de la enfermedad<sup>6</sup>.

Tanto las páginas de Internet del *Department of Defense Global Emerging Infections Surveillance and Response System* –DGEISR o GEIS– (Sistema de vigilancia y respuesta global contra infecciones emergentes del Departamento

---

<sup>6</sup> Ver CDC en la dirección <<http://www.cdc.gov/ncidod/sars/>> y la OMS en la dirección <<http://www.who.int/csr/sars/en/>>. A ambas se accedió el 27 de julio de 2007.

de Defensa) de Estados Unidos como la de la organización *Asia Pacific Economic Cooperation* –APEC– (Cooperación Económica Asia Pacífico) mantienen la vigilancia y la compañía india *maptell.com* creó un mapa de infección de neumonía atípica que ha permanecido disponible durante varios años con posterioridad a la recesión de la epidemia. Durante la crisis fue posible comparar las reacciones de diversos gobiernos nacionales al visitar las páginas de los ministerios de sanidad de, entre otras, Singapur, Taiwán y Australia (Little y Grieco, 2008, pendiente de publicación).

Está claro que las grandes compañías farmacéuticas y gobiernos grandes como el de Estados Unidos se han dado cuenta de la vitalidad de una imagen negativa que han creado al permitir el desarrollo de estructuras institucionales que excluyen a los pobres del mundo de tener acceso a tratamientos esenciales. Existe una creciente toma de conciencia en los negocios principalmente de que el usuario final tiene la habilidad de organizarse de manera global con respecto a los mercados de productos, y en los gobiernos de que las políticas pueden ser vigiladas y desafiadas.

La respuesta en colaboración y sinérgica hacia la aparición del sida y la continua colaboración sobre la amenaza potencial de pandemia de la gripe aviar demuestra que una respuesta positiva a intervenciones inicialmente amenazadoras puede resultar ventajosa, y que las TIC han revolucionado la velocidad y la extensión de esa colaboración.

### **Ejemplo III: Industria Aeroespacial, inclusión e incorporación**

La industria aeroespacial es un sector en el que las percepciones externas de los interesados se han incorporado al ciclo de desarrollo del producto para mejorar el rendimiento y mantener las relaciones. Este fenómeno está asociado más frecuentemente con el compromiso con el cliente en bienes de consumo de moda, y ha crecido desde un modelo de «marketing viral» en el que la información está distribuida de manera subrepticia a través de redes sociales de potenciales consumidores (Kharif, 2000).

Boeing tiene un historial de incrementos de desarrollo exitosos dentro de sucesivas actividades tecnológicas (Gardiner, 1986; Little, 2004). El impacto del diseño asistido por ordenador en los costes de desarrollo es evidente en comparación entre sus productos de los años 70, como el Boeing 757 airliner, y el modelo 727 de los años 60. Ya en los años 90 el programa de diseño para el modelo 777 era altamente dependiente de sistemas integrados de diseño asistido que permitían ahorros significativos en el tiempo de desarrollo, y reducían al mínimo la necesidad de modelos físicos a escala y prototipos (Sabbagh, 1995).

Las relaciones entre los fabricantes de la industria aeroespacial y las compañías aéreas han sido muy cercanas durante décadas, y el desarrollo de hitos de la aviación como el Lockheed Constellation y el Boeing 747 Jumbo Jet fue

instigado por los clientes clave. La compañía Boeing ha distribuido elementos tanto de fabricación integral como de producción de componentes a mercados meta con, por ejemplo, contribuciones de Japón y Australia que proporcionaban riesgos compartidos y promocionaban la compra. Airbus, como rival principal de Boeing, se está moviendo para crear una línea de ensamblaje en China, que es en la actualidad el mercado de mayor crecimiento para aeronaves comerciales de tamaño medio (Matlack *et al.*, 2006).

Por otro lado, como sucede con el nuevo sistema de producción farmacéutica en redes, ha habido un cambio en la forma de entender la relación entre la empresa raíz, las subcontratadas y los clientes. Una combinación de una creciente variedad de acuerdos de leasing y la implantación de tecnologías vía satélite permiten ahora una vigilancia remota en tiempo real de las aeronaves en vuelo. Como se ha señalado antes, ello ha conducido a nuevas formas de atención al cliente, y a volver a enfocar desde las ventas de aviones, motores de avión y repuestos hacia la atención de «potencia por hora» para capturar un flujo de entrada más estable.

El «equipo mundial de diseño» de Boeing es un concepto que extiende la relación con los interesados tradicionales hasta los usuarios finales de los productos de la compañía, incluyendo pasajeros frecuentes, y da acceso a una perspectiva adicional sobre el rendimiento<sup>7</sup>.

Además de ensamblar alrededor del 35% de los nuevos 787 desde sus centros repartidos por Estados Unidos, Boeing también se vale de otras compañías clave extranjeras, tanto en sus lugares de origen como, en el caso de Toray (una antigua compañía textil que ahora se ha especializado en una nueva generación de materiales sintéticos), en su centro de operaciones en Estados Unidos. El software necesario para la coordinación de estas complejas contribuciones es también un desarrollo conjunto con la compañía Dassault Systemes de Francia<sup>8</sup>.

La cadena de valor aeroespacial se ha desarrollado para capturar proveedores y clientes y para implicar a ambos en el sistema de gestión del rendimiento. Al mismo tiempo, la extensión de la coordinación electrónica desarrollada para la fabricación a un más amplio número de clientes permite la incorporación de retroalimentación del cliente al sistema de diseño mismo.

## CONCLUSIÓN: EL RENDIMIENTO COMO RESULTADO DE LA GESTIÓN DE LA PRESENCIA Y LAS EXPECTATIVAS

Cuando Manuel Castells describió «las políticas internacionales en acción» (Castells, 1997, p. 333) estaba preocupado por un aspecto de la globalización:

<sup>7</sup> Ver <<http://www.newairplane.com/>> visitada el 27 de julio de 2007.

<sup>8</sup> Ver <<http://www.newairplane.com/>> visitada el 27 de julio de 2007, y seguir el enlace a «lanzamiento del 787 Dreamliner» para detalles de los proveedores de sistemas y estructuras.



la confianza en una comunicación de masas simplificada. Sostenía que esto reduce inevitablemente la complejidad del discurso político. Sin embargo, en otra parte de ese volumen describe otras formas muy diferentes y complejas de comunicación por medios electrónicos por parte de minorías disidentes como, por ejemplo, los rebeldes zapatistas de México y los grupos de milicias en EE. UU. Los primeros se han convertido en un símbolo comúnmente aceptado del uso de Internet como base para la oposición política desde la marginalidad, a lo que el Gobierno Federal mexicano respondió estableciendo su propia presencia en el ciberespacio, proporcionando enlaces en su propia página con medios que cubrían los acontecimientos de manera independiente y crítica (Little *et al.*, 2000).

Otros gobiernos también han buscado operar en este nuevo espacio, y el concepto de «e-gobierno» resulta atractivo en términos económicos, de eficiencia, o en ambos. Por ejemplo, los mensajes de texto corto (SMS) se han probado como complemento al tradicional voto por correo, en un intento de incrementar la participación de los electores en las elecciones locales del Reino Unido. Otra iniciativa más aventurada es el sistema de solicitud electrónica desarrollado por el Parlamento de Escocia. Griffin (2003) sostiene que esta innovación permite una vigilancia centralizada de funciones que han sido delegadas por el gobierno.

No obstante, otros acontecimientos han cambiado las expectativas de los interesados un poco más. La investigación Hutton (*The Hutton Inquiry*, Hutton, 2004) reveló documentos del gobierno del Reino Unido, que normalmente hubieran permanecido secretos durante 30 años, por medio de internet, junto con las transcripciones completas de las pruebas presentadas en la investigación. Esta apertura del proceso político por medio de Internet permitió al público externo global hacer sus propias valoraciones de la relación del juicio oficial hacia las evidencias detalladas. La estrecha interpretación legal de Lord Hutton estaba sujeta a un juicio político más amplio, al igual que la estrecha interpretación del concepto de propiedad intelectual por parte de las grandes compañías farmacéuticas estaba comprometida por la amplia movilización política desatada acerca del precio de los tratamientos para el sida.

En otros ámbitos las compañías farmacéuticas han alineado con campañas y grupos de presión cuando los intereses de estos coincidían con los suyos. Por ejemplo, la adopción del medicamento Herceptin de la empresa Roche para el tratamiento de cáncer de mama avanzado fue seguida de campañas en distintos ámbitos. El fabricante se involucró directamente en una campaña de captación de pacientes para solicitar su apoyo para el uso del fármaco en las primeras etapas del cáncer, con objeto de expandir el mercado potencial, pero también exponiendo a una mayor cantidad de pacientes a los significativos efectos secundarios (Boseley, 2006).

El sector aeroespacial ofrece un paradigma de compromiso más abierto y positivo con la retroalimentación, tanto solicitada como no solicitada, al reco-



nocer su valor en potencia. Esta elección de crítica potencial y su incorporación al control de rendimiento representa una respuesta más robusta que encaja en la formulación de Bray de las «nuevas relaciones públicas» (*New public relations*) (Bray, 2005). Esto permite la comunicación con los interesados, empezando por los trabajadores directamente implicados en el asunto, confiando en su comprensión de las metas y valores de la compañía para dar cuerpo a su presentación. El control es reemplazado, entonces, por la vigilancia y la formación con objeto de alcanzar un compromiso más directo y honesto con los interesados.

Una organización que adopte la aproximación de Bray se enfrenta a dos retos. El primero es identificar e interpretar las respuestas y reacciones externas que reflejan una percepción externa negativa de la organización. El segundo es identificar y llevar a cabo los cambios apropiados de los objetivos corporativos y en el énfasis que recibirá una caída potencial del rendimiento y la legitimación. El desafío de la investigación de estos cambios en la práctica es desarrollar medios para capturar de manera efectiva diversas iniciativas independientes, y seguir los cambios producidos dentro de los sistemas corporativos, que van a permitir un acceso significativo a los interesados dentro de las restricciones que imponen la confidencialidad comercial y la legislación de protección de datos.

Sin perjuicio de estas restricciones, este capítulo ha ilustrado algo del potencial que ofrece la integración de las TIC en los procesos de negocio, para una investigación de gestión del rendimiento innovadora y asequible.



## CAPÍTULO 12

# UNA PERSPECTIVA CONTABLE Y FINANCIERA SOBRE LA MEDIDA Y LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

*Stan Brignall*

### INTRODUCCIÓN

Los encargados de la gestión miden el rendimiento de la organización con objeto de mejorarlo, de manera que la medida del rendimiento es una parte del proceso por el que equipos de gestión se ocupan de la mejora del rendimiento en el tiempo. La gestión es una actividad de equipo que implica a personas con diferentes responsabilidades funcionales y antecedentes disciplinarios, aun cuando tradicionalmente muchas medidas del rendimiento de la organización hayan sido de naturaleza financiera. Más recientemente, ha sido ampliamente reconocido que lo que constituye el éxito de la organización tiene muchas facetas y diferentes significados para distintas personas, en consecuencia, se han desarrollado modelos multidimensionales de medida y gestión del rendimiento, modelos que han fomentado un interés en las interrelaciones entre las distintas dimensiones del rendimiento, incluyendo aquellas entre las medidas del rendimiento financieras y no financieras.

En lo que viene a continuación se va a considerar primero con mayor detalle la visión convencional contable y financiera de las medidas del rendimiento, identificándose, entonces, tres principales funciones que serán consideradas una a una: el rendimiento financiero como un objetivo de negocio; la medida del rendimiento financiero como una herramienta de gestión financiera y, finalmente, como un medio de motivación y control. En la siguiente sección se examinan las críticas a las medidas financieras más populares de gestión y se reflexiona sobre cómo las nuevas unidades de medición financiera tienen como meta la superación de esas críticas. Aun así, estas nuevas unidades son solo una solución parcial a esas críticas, por lo que, en la penúltima sección de este capítulo, se ponderan algunos de los modelos de medida del rendimiento multidimensionales que han llevado a una nueva dirección en la gestión estratégica del rendimiento, como puede ser el concepto de «planificación de la estrategia» de Kaplan y Norton. En la última sección de este

capítulo se consideran los problemas actuales y desafíos para la investigación en estas áreas.

## LA VISIÓN CONVENCIONAL DEL PAPEL FINANCIERO Y DE CONTABILIDAD

Tradicionalmente la gestión del rendimiento de la organización se ha centrado en el uso de medidas financieras cuantitativas de interés primario para los accionistas. En muchos escritos sobre contabilidad y finanzas se ha asumido que los encargados de la gestión de organizaciones con ánimo de lucro deberían intentar acrecentar la riqueza de sus accionistas. Hasta qué punto esto sucede en realidad y las condiciones para asegurar que ocurra están sujetas a la teoría de Agencia (*Agency Theory*) (Jensen y Meckling, 1976). Jensen y Meckling sostienen que asimetrías de información entre los propietarios y los gestores causan problemas de control que pueden ser manejados por medio de la utilización de incentivos como la opción de acciones para estimular a los gestores a equiparar sus objetivos con aquellos de los accionistas. En este contexto, la información contable como los informes y cuentas anuales permiten a los accionistas controlar el rendimiento de los gestores para ver si están actuando de acuerdo con sus intereses. De forma similar, los encargados de la gestión utilizan los sistemas contables de gestión para controlar las acciones de sus subordinados en el proceso de control de la gestión.

Uno de los puntos fuertes de las medidas del rendimiento financieras es que la contabilidad utiliza una medida común de la riqueza: el dinero, pero la utilización de una medida común aún lleva a dos aproximaciones diferentes aunque complementarias para medir los stocks y los flujos de dinero: contabilidad de caja o contabilidad de acumulación. Bajo la contabilidad de caja se registra el dinero que es recibido y pagado por una entidad de negocio, si el dinero recibido supera el dinero pagado el balance de caja se incrementa. Bajo la aproximación de acumulación la renta obtenida de las ventas durante un periodo (pero no necesariamente recibido en ese periodo) se compara con los gastos producidos (pero no necesariamente pagados) en el mismo periodo, si la renta obtenida supera los gastos se registra un beneficio en ese periodo. En la práctica los libros y las cuentas de una organización registran sus transacciones con un sistema de teneduría de doble entrada que culmina en los usuales informes y declaraciones financieras periódicos: las cuentas de pérdidas y ganancias, la declaración de flujo de caja y la cuenta de resultados. De los tres, la más importante es la cuenta de resultados, ya que el flujo de caja al final de cada periodo contable y el beneficio generado en ese periodo están insertados en la cuenta de resultados para permitir equilibrar los pasivos de la entidad contra sus activos.

El uso del análisis de ratio de las declaraciones financieras de una organización para interpretar su rendimiento fue utilizado de forma discutiblemente pionera por la compañía Du Pont. En organizaciones con ánimo de lucro el objeti-

vo final de la organización es la rentabilidad de la inversión (ROI), que se puede expresar como un porcentaje y comparar con el coste de capital de la organización para ver si la rentabilidad es adecuada. En las organizaciones sin ánimo de lucro, como las de caridad, el propósito último no es obtener beneficios sino proporcionar un servicio sin pérdidas (o ajustándose a los límites presupuestarios establecidos). En el sector público hay una mayor variedad de objetivos, de algunas organizaciones se puede esperar un porcentaje de beneficio sobre los activos mientras que en otras puede ser suficiente no generar pérdidas. ROI es una razón, en la que el numerador son los beneficios antes de pagar intereses e impuestos (por las pérdidas y por los beneficios) y el denominador son los activos totales (tomados de la cuenta de resultados). Esta razón se puede descomponer en otras dos razones (rentabilidad de las ventas y rendimiento sobre los activos) que, a su vez, se pueden descomponer en una «pirámide de razones» que cubren varios aspectos del flujo de caja/liquidez, el beneficio sobre operaciones y la utilización de los activos.

Bajo las reglas de las Prácticas de Contabilidad Comúnmente Aceptadas (GAAP) los activos de una organización se registran en el balance con su valor histórico menos la depreciación hasta ese momento, aunque activos de larga vida pueden en ocasiones revaluarse para corregir las distorsiones causadas por la inflación. Las reglas GAAP son una amalgama de varios requerimientos de declaración contable, que en el Reino Unido incluye la legislación que regula las compañías (*Companies Act*), los requerimientos de listado de la Bolsa de Londres (*London Stock Exchange*), los Estándares Internacionales de Información Financiera (*International Financial Reporting Standards-IFRS*), el más reciente *Operating and Financial Review*, que requiere información de carácter predictivo y, otros más. Además, existen líneas de actuación sobre la gobernanza corporativa en relación con temas como la separación de los roles de presidente y del director ejecutivo, de los roles de los directores no ejecutivos, etc. Finalmente, para asegurar que las relaciones de agencia entre los propietarios y los directivos no están en mala situación, existe el papel del auditor externo que es remunerado por dar su opinión sobre si las cuentas reflejan una visión verdadera y justa del rendimiento financiero de la firma durante el periodo examinado (generalmente un año). Se podría esperar que, con tal multiplicidad de reglas y normativas, la información contenida en las cuentas de una compañía resultaría fiable, pero diversos escándalos en los últimos años, como los de Enron y Worldcom en Estados Unidos, han llevado a una todavía mayor intensificación del régimen regulatorio con normas como la *American Sarbanes-Oxley Act* del año 2002, que ha requerido una considerable inversión para asegurar la independencia de la función auditora, de la evaluación y publicación de los controles internos sobre la información financiera, y provisiones para una protección, compensación y emisión de sentencias reforzadas.

En lo antedicho se ha asumido que el nivel de análisis para la medida del rendimiento financiero y subsecuente gestión es toda la empresa (o un grupo de compañías), pero no tiene por qué ser este el caso, por ejemplo, se puede querer

medir el rendimiento de un empleado, o de un producto, un departamento, una fábrica o una división. Igualmente, se puede intentar medir el rendimiento desde fuera de la organización (como en un análisis de inversión, quizá), o dentro de la firma, como un gestor de alto nivel que desea evaluar el rendimiento de una división de la firma. Evidentemente, diferentes niveles de análisis y puntos de vista llevarán a diferentes requerimientos de información financiera. Muchos observadores han identificado tres funciones principales de la medida del rendimiento financiero y la gestión:

1. Como objetivo primario (algunos dirían que el principal) de una organización de negocio.
2. Como una herramienta de gestión financiera.
3. Como un medio de motivación y control.

En las tres secciones siguientes se van a considerar estas funciones de una en una.

## RENDIMIENTO FINANCIERO COMO OBJETIVO DE NEGOCIO

Los objetivos financieros de un negocio con ánimo de lucro tienen como preocupación primaria las necesidades de los proveedores y el capital social y la producción de informes financieros externos que se adhieren a las reglas GAAP pretende cubrir estas necesidades. En particular, los propietarios residuales del negocio, es decir, los accionistas, buscan hacer a sus agentes (los gestores) responsables del rendimiento de los activos que les han confiado. La rentabilidad económica para los accionistas comprende dividendos y ganancia de capital en el valor de mercado de las acciones. Esta rentabilidad total de un periodo puede ser dividida por el valor de la acción al comienzo del periodo para calcular el índice de rentabilidad, y esto se puede comparar a la rentabilidad en otras compañías procedente de inversiones con un grado similar de riesgo, ya que los inversores racionales esperan una compensación por correr mayores riesgos recibiendo una mayor rentabilidad. Como los ingresos determinan lo que se puede pagar como dividendos a largo plazo, los accionistas y sus agentes (como los analistas de inversiones) fijan su atención primordialmente en las medidas financieras como los ingresos, ingresos por acción (*Earnings per share*-EPS), dividiendo repartido y el índice de dividendo por beneficios y el ROI.

## MEDIDA DEL RENDIMIENTO FINANCIERO COMO UNA HERRAMIENTA DE GESTIÓN FINANCIERA

Algunos comentaristas han sostenido que la contabilidad de una organización y la función financiera realizan tres actividades principales (Johnston *et al.*, 2002; Mouritsen, 1996; Sheridan, 1994):

1. Proceso de transacciones: las ventas, compra y mantenimiento de libro mayor y la información periódica externa, principalmente a los accionistas. Este es el dominio tradicional de los contables financieros.
2. La gestión financiera: gestión del flujo de caja y las funciones de tesorería como la compensación de riesgo de moneda extranjera, la toma de decisiones sobre estructura del capital (la proporción adecuada de deuda y capital financiero), cálculo de los impuestos y tasas devengados y formulación de la política de dividendos. Hoy en día en muchas grandes organizaciones gran parte de los aspectos de gestión financiera son realizados por profesionales de las finanzas, no por los contables.
3. Contabilidad de gestión: la provisión de información financiera regular y especial para los directivos y los gestores de operaciones, como información para la planificación, el control y la medida del rendimiento, incluyendo decisiones de inversión del capital, elaboración de presupuestos y análisis de ratios. En las organizaciones del siglo XXI esta es el área que está más implicada en la gestión y medida del rendimiento.

La tercera gran área de actividad es, además, la más importante para el objeto de este capítulo: la contribución de la contabilidad y las finanzas para la gestión del rendimiento de la organización.

## MEDIDA DEL RENDIMIENTO FINANCIERO COMO MEDIO DE MOTIVACIÓN Y CONTROL

### **Medida del rendimiento de una división**

Los orígenes de la contabilidad se remontan hacia atrás en la historia, con ejemplos que incluyen listas de inventarios compiladas por los faraones egipcios. En la Edad Media «la contabilidad de los secretarios» implicaba empleados-gestores de grandes posesiones propiedad de la nobleza, que daban cuentas anualmente de su gestión de las posesiones mientras el señor estaba ausente, atendiendo la corte del rey. El desarrollo de la teneduría de libros de doble entrada en el siglo XV por el monje italiano Luca Pacioli no solo mejoró la exactitud de los registros de las transacciones contables sino que facilitó la preparación de los primeros informes financieros.

Más recientemente, Johnson (1991, 1992) identifica tres etapas del desarrollo industrial norteamericano durante el último siglo y medio, estando cada sucesiva etapa asociada a una mayor complejidad y los consecuentes problemas de control. En la primera etapa las organizaciones manufactureras toman la forma de fábricas individuales que producen relativamente homogéneos productos con sistemas de medida del rendimiento (PMS) centrados en la recolección de datos financieros y no financieros sobre la eficiencia de las actividades de entrada/salida en los procesos de conversión (producción).

En la segunda etapa, en la que las compañías crecen por integración vertical, los PMS se centran en las medidas de los márgenes, ingreso neto y ROI, siendo un notable ejemplo la Corporación Du Pont y sus pirámides de ratios introducidas en el año 1912.

En la tercera etapa, la diversidad de productos se amplía y la variedad de mercados se amplía causando problemas de control como un mayor tamaño de la organización y su complejidad, y resaltando los límites del ámbito de control del gestor. Como reacción a esto muchas organizaciones crearon estructuras multidivisión (M-forma), como la que se observa en General Motors (Chandler, 1962; Sloan, 1964; Williamson, 1975). Bajo el bien conocido título en los libros de texto sobre contabilidad «la medida del rendimiento de las divisiones» (DPM), entre los años 30 y los 90 medidas del rendimiento convencionales divisionalizadas en EE. UU. y el Reino Unido utilizaron presupuestos contables, estándares y objetivos («control presupuestario»: comparar Solomons, 1963) para controlar los procesos de operaciones en busca de estrategias que conduzcan a la consecución de las metas de la organización (Nanni *et al.*, 1990). La divisionalización tenía el propósito de mejorar la toma de decisiones a nivel local (mediante la descentralización), permitir una vigilancia más cercana de las operaciones y actuar como un terreno de entrenamiento para futuros directivos. Las condiciones necesarias para que la divisionalización tuviera éxito eran la existencia de un nivel razonable de autonomía de la división e independencia, y medidas del rendimiento que reflejaran exacta y objetivamente el verdadero rendimiento de la división y de sus gestores.

De esta manera, reproduciendo prácticas a nivel global de la organización, en la DPM los directivos se valían del control presupuestario para hacer responsables a los gestores de aquellos costes, ingresos y activos que deben gestionar y que son controlables por estos («gestionar por cifras»: comparar Ezzamel *et al.*, 1990). No obstante la evolución del rendimiento financiero de las divisiones se ha visto afectado por los efectos distorsionadores y la erosión de la autonomía de las divisiones causada por los precios de transferencia (Hirshleifer, 1956) con los que las divisiones negocian. Otro problema son los costes indirectos arbitrarios (Thomas, 1975) que ocasionan que los costes se desplacen del punto en que pueden ser controlados, por lo tanto, resulta verdadero decir que la utilización del control presupuestario ha sido controvertida, con una preocupación por la optimización a nivel local pero una suboptimización a nivel corporativo, altos costes de vigilancia a causa del problema de la asimetría de información entre los gestores corporativos y los gestores de las divisiones y la duplicación de actividades en las diferentes divisiones.

Muchos escritores, como Hopwood (1972), han enfatizado también la importancia de un estilo de control de gestión apropiado para prevenir problemas de comportamiento en el control presupuestario. De manera más general, los hallazgos en esta área indican que la participación subordinada en la formulación de presupuestos es deseable hasta cierto punto, más allá del cual se puede



tener la oportunidad de llegar a una «relajación presupuestaria» para hacer que los presupuestos fueran más fácilmente realizables. Más controvertido, y en respuesta a los problemas percibidos de control presupuestario, el movimiento «más allá del presupuesto» (Hope y Fraser, 1999) ha abogado recientemente por la abolición de los presupuestos. Esto no significa que se abandone una planificación formal sino dar preferencia a una aproximación más descentralizada y participativa a la gestión de negocios, con un mayor énfasis en las predicciones activas (*rolling forecasts*), en los indicadores clave de rendimiento financieros y no financieros y metas «elásticas» basadas en las comparaciones con empresas a nivel mundial.

En la historia de DPM ha habido continuos debates técnicos sobre los méritos de métodos rivales como ROI e ingresos residuales (Amey, 1975; Tomkins, 1975) como medidas del rendimiento financiero. Muchos comentaristas están de acuerdo ahora que los ingresos residuales, un método según el cual un coste de cargo a capital se deduce del beneficio de operación, es conceptualmente superior al ROI ya que permite el riesgo de forma explícita. Un ingreso residual positivo es el equivalente contable de un valor real neto positivo, lo que implica un beneficio en exceso de un coste de capital ajustado al riesgo que se añade a la riqueza del accionista (conocido como el modelo «Fisher-Hirshleifer»). En contraste, se ha señalado que ROI, en un año dado, raramente se corresponde con el índice de rentabilidad de una compañía (o una división) (Edwards *et al.*, 1987; Kay, 1976; Peasnell, 1982). En los últimos años el concepto de ingreso residual se ha refinado por los consultores Stern Steward en medidas de Valor Económico Añadido (EVA<sup>®</sup>). Otras formas de gestión de accionistas modernas basadas en valor incluyen el Análisis de Valor del Accionista (*Shareholder Value Analysis*) (SVA-comparar Rappaport, 1987), que identifica siete «activadores» del valor de accionista y defiende una selección entre las estrategias mediante la utilización del análisis de valor real neto. No obstante, aunque estos desarrollos de medidas del rendimiento financiero unidimensionales son bienvenidas, están todavía sujetas a críticas.

### **Más allá de las medidas financieras para el control de la gestión**

El uso de medidas financieras como el método predominante de controlar las operaciones ha sido ampliamente desacreditado en los últimos años por los contables de gestión (por ejemplo, Johnson, 1992) y los expertos en gestión de operaciones como Thomas Vollmann (Dixon *et al.*, 1990). Mientras que las medidas financieras son obviamente relevantes para los accionistas, no lo son tanto para otros interesados como los clientes, empleados y proveedores, de manera que diseñar PMSs apropiadas para estos interesados con necesidades de información diferentes se convierte en un problema importante para los diseñadores de PMS. Los problemas con los modelos tradicionales de rendimiento no quedan confinados a su orientación financiera, también fracasan en reco-

nocer el movimiento de las economías avanzadas desde la fabricación a los servicios como principales empleadores y fuente del Producto Interior Bruto – PIB– (Fitzgerald *et al.*, 1991). Además, no todas las organizaciones están dirigidas a la producción de beneficios, existiendo un gran sector público en muchas de las economías avanzadas que, con más frecuencia, está adoptando y adaptando aproximaciones del sector privado a la gestión y medida del rendimiento. Un ejemplo de esto es la utilización del Cuadro de Mando Integrado (Kaplan y Norton, 1992) como base para el plan de evaluación del rendimiento de los servicios de salud del Reino Unido (*UK National Health Services' Performance Assessment Framework, Department of Health, 2001*).

A esta ampliación de los distintos tipos de organización hay que añadir nuevas formas de estructura organizacional (Barlett y Ghoshal, 1993). Con carácter general esto implicaba un desplazamiento desde la tradicional Forma-M a un modelo más plano, flexible y con mayor capacidad de respuesta de estructuras de organización como respuesta a la creciente competencia y a la mayor velocidad del cambio (Lee, 1992; Otley, 1994; Srikanth, 1992, Whittington *et al.*, 1999). Por ejemplo, muchas grandes organizaciones como el NHS británico tienen muchas características de organizaciones en red (Thompson, 2003), mientras que otras se comprometen en alianzas estratégicas o comerciales para ganar a la competencia. El proceso de negocio de rediseño ha sido un importante facilitador de muchos de estos cambios estructurales (Hammer, 1990) con los que los contables de gestión no siempre se han comprometido (Johnston *et al.*, 2002). Otro aspecto reciente del cambio organizacional es el incremento de los centros de servicios compartidos (SSC), una variación de la externalización. Recientemente se han añadido los centros de servicios financieros compartidos (Herman y Brignall, 2005), que se centran generalmente en la centralización de los aspectos financieros y contables de los procesos de transacciones (ver más arriba).

Eccles y Pyburn (1992) sostienen que una de las mayores limitaciones del uso de medidas de gestión del rendimiento financiero como EPS y ROI como medidas del rendimiento de la organización es que representan indicadores atrasados que son «el resultado de una acción de gestión y rendimiento de la organización, y no la causa de esta» (p. 41). El éxito de la organización, de acuerdo con Emmanuel y Otley (1985), depende no solo de alcanzar medidas financieras, sino de lo bien que la organización se adapta al entorno en el que existe. El éxito, sostienen, es un concepto multidimensional, y los aspectos que se relacionan con ese éxito cambian con el tiempo y entre un individuo o grupo en la organización y otro. «Para alcanzar niveles satisfactorios de rendimiento en cada una de esas dimensiones se requiere el control y la coordinación de una diversidad de actividades llevadas a cabo por diferentes personas» (Emmanuel y Otley, 1985, p. ix). En 1989 Turney y Anderson sostenían que la función contable había fracasado en adaptarse al nuevo entorno competitivo en el que se encuentran más frecuentemente, y donde la continua mejora del diseño, fabricación y comercialización de un producto (o servicio) eran las claves

del éxito. En particular, donde las estrategias dependen de dimensiones no financieras del rendimiento, el éxito puede estar en peligro por lo que describieron como sistemas de control contable «obsoletos y restrictivos». El desarrollo de la contabilidad de gestión estratégica (SMA) avanza un tanto en el reconocimiento de las deficiencias del PMS tradicionales al añadir información sobre los costes de la competencia y sus cuotas de mercado (Simmonds, 1983). Sin embargo, SMA fracasa en reconocer la importancia de los determinantes no financieros del éxito competitivo, como la calidad y la flexibilidad, y las perspectivas de los clientes y otros interesados, como los empleados y los proveedores. Sobre la base de los mencionados argumentos, los sistemas tradicionales de PM con base financiera parecen necesitar un cambio, aun cuando incorporen nuevos sistemas de medición financiera como el EVA®.

### **Nuevas direcciones de la gestión del rendimiento estratégico**

La publicación, hace unos 20 años, de «*Relevance Lost*» (Johnson y Kaplan, 1987) cambió las agendas de la contabilidad de gestión y la medida del rendimiento. Entre sus muchas críticas hacia la contabilidad de gestión en aquel momento, Johnson y Kaplan sostuvieron que su investigación y su práctica estaban dominadas por las necesidades de información financiera externa a los accionistas. Esto, indicaron, ha llevado a un sistema de costes de producción inexacto en el que los costes indirectos estaban unidos a unidades de producto basados en unidades de medida simplistas como horas de trabajo directas. Mientras que estos costes eran precisos cuando se tomaban juntos, y eran, por tanto, adecuados para los informes externos, resultaban altamente inexactos para los productos tomados individualmente, donde se producían demandas divergentes en los recursos de fabricación, además del trabajo directo, el cual, en todo caso, era una proporción cada vez más decreciente de los costes totales. En respuesta a lo anterior Cooper (1987), y Cooper y Kaplan (1988), propusieron el desarrollo de sistemas de costes basados en actividad en los cuales los costes indirectos con causas similares eran agrupados en contenedores de costes de actividad, cada uno con su propio «activador de coste» individual.

Johnson y Kaplan también reconocieron que las medidas del rendimiento financieras tradicionales no solo son demasiado tardías y agregadas sino también pobres simuladores para aspectos que importan para los clientes como la calidad o la rapidez de entrega. En consecuencia, se han desarrollado varios modelos multidimensionales de PM como el Cuadro de Mando, antes mencionado, la «Pirámide de Rendimiento» (*Performance Pyramid*) (Lynch y Cross, 1991) y el Marco de Resultados y Determinantes (*Results and Determinants Framework*) (Fitzgerald *et al.*, 1991), rápidamente adoptadas por compañías deseosas de permanecer por delante de sus competidores. Desde entonces la investigación se ha centrado en cómo tales modelos pueden implementarse de la mejor manera (Brignall, 1993; Fitzgerald y Moon, 1996b; Kaplan, 1994; Kaplan y Norton, 1993) y han evolucionado en herramientas para la gestión del

rendimiento estratégica (Brignall y Ballantine, 1996b; Kaplan y Norton, 1996a). La meta de la gestión del rendimiento estratégica al comienzo del siglo XXI es mejorar el rendimiento de la organización mediante el reconocimiento de las cadenas de causa y efecto entre las diferentes dimensiones del rendimiento en el mapa de estrategia de una organización (Brignall, 2002; Kaplan y Norton, 2000, 2001). Identificar esas cadenas de causa y efecto es una tarea difícil (Brignall, 2002; Nørreklit, 2000) pero puede resultar de ayuda si se cubren las necesidades de múltiples interesados (Doyle, 1994) como los accionistas, los clientes, los empleados y los activistas medioambientales (Brignall, 2002). Además, ya que muchos de estos modelos se concentran en la gestión del rendimiento a nivel de unidad de negocio estratégico (*strategic business unit* -SBU), se ha reconocido que la medida del rendimiento a nivel corporativo afectará a lo que se mide a otros niveles (Goold y Campbell, 1987), por lo tanto, se ha propuesto que el ámbito de los modelos debe ser ampliado (Brignall y Ballantine, 1996a) para reflejar esto en una aproximación contingente al diseño de sistemas de información (Brignall, 1997).

Estas aproximaciones universales a la gestión del rendimiento estratégica y la mejora están siendo asistidas por desarrollos en los sistemas y tecnologías de la información. Sistemas integrados de información de toda la organización como los sistemas de Planificación de Recursos de Empresa (*Enterprise resource planning*-ERP) han expandido en gran medida el espacio del control del gestor, permitiendo la eliminación de capas jerárquicas de gestión también asociadas con la implementación del Rediseño de Procesos de Negocio (Business Process Redesign) (Hammer, 1990). Los vendedores de los sistemas ERP proclaman que proporcionan «una solución integrada para la planificación, ejecución y vigilancia de los procesos de negocio horizontalmente a lo largo de la cadena de valor. [...] SAP R/3 (líder de mercado) integra procesos como la planificación de ventas y materiales, la planificación de producción, gestión de almacén, contabilidad financiera y de gestión, y gestión de RRHH» (Norton y SEM, 1999, p. 38). ERP aúna información de gestión de todas las funciones principales del negocio, incluyendo la contabilidad y las finanzas, y de esta manera facilita la adopción de aproximaciones multidimensionales a la medida y la gestión del rendimiento. Esto puede ser todavía mejorado por medio de los sistemas de gestión estratégica de empresa (*Strategic Enterprise Management Systems*-SEMS), como el desarrollado por SAP, que tienen como núcleo el Cuadro de Mando Integrado (Brignall y Ballantine, 2004).

## CONCLUSIONES: CAMBIOS Y DESAFÍOS PARA LA INVESTIGACIÓN Y LA PRÁCTICA

Mientras que muchas compañías todavía usan sistemas de medida del rendimiento financiero tradicionales, las más avanzadas en la actualidad han avanzado. Nuevos sistemas de medición del rendimiento como el EVA<sup>®</sup> han tenido un

impacto pero no han solucionado todos los problemas. En particular, tienen poco que decir en lo que se refiere a los aspectos no financieros del rendimiento. La llegada de sistemas de información mejor integrados, como el ERP, está permitiendo cambios y reconfiguraciones organizacionales (Scapens y Jazayeri, 2003) en los que los modelos multidimensionales del rendimiento como el Cuadro de Mando Integrado y mapas de estrategia asociados aúnan información de rendimiento financiera y no financiera con el objeto de cubrir las necesidades de una amplia variedad de interesados de la organización. En este escenario, la medida del rendimiento financiero resulta todavía necesaria, pero es solo una parte de la gestión y medida del rendimiento de la organización.

Los cambios en la gestión del rendimiento detallados en este capítulo han causado cambios en el papel de los contables de gestión y los profesionales de las finanzas. Sistemas de información de contabilidad mejor informatizados como el ERP y los centros de servicios financieros compartidos (Kris y Fahy, 2003), por ejemplo, han liberado a los contables para añadir valor y jugar un papel mayor en las decisiones del equipo de directivos (Brignall *et al.*, 1999; Johnston *et al.*, 2002), incluyendo la medida estratégica y la gestión del rendimiento de la organización en un contexto de cambio constante. El cambio en la organización es omnipresente y los contables de gestión están jugando su papel en él, apoyando iniciativas de mejora del rendimiento como costes basados en actividad (*activity-based costing*), cambio de proceso (Brignall *et al.*, 1999) y la comparación con empresas de la competencia (*benchmarking*) (Holloway *et al.*, 1999).

Estos desarrollos están siendo estudiados por académicos de la contabilidad utilizando una gran variedad de métodos de investigación, como la investigación de acción, encuestas y estudio de casos, ya sean de naturaleza longitudinal o transversal. Esta investigación cubre los varios paradigmas de investigación identificados por Burrell y Morgan (1979) y abraza muchas teorías diferentes, como la teoría de actor de red (*actor network theory*) (Bries y Chua, 2001), la teoría de agencia, la teoría de complementariedad (Brignall y Ballantine, 2004; Milgrom y Roberts, 1995), la teoría de contingencia (Brignall, 1997), la teoría institucional (Burns y Baldvinsdottir, 2005) y la teoría de estructuración (Giddens, 1984; Scapens y Macintosh, 1990). Por otro lado, los investigadores contables están trabajando en equipos interdisciplinarios, lo que refleja su reconocimiento de que el rendimiento organizacional es una construcción multidimensional que se gestiona por equipos de gestores con diferentes funciones y disciplinas.

Esta amplia variedad de aproximaciones a la investigación de la contabilidad de gestión, incluyendo la investigación sobre gestión y medida del rendimiento, no ha carecido de críticos. Un ejemplo reciente de la «guerra de paradigmas» estaba encapsulado dentro del «fórum de debate» editado por Kari Lukka en el *European Accounting Review* (Vol. 11, nº 4, 2002). En este debate, varios académicos de la contabilidad (Hopwood; Ittner y Larcker; Luft y

Shields; Lukka y Mouritsen) expresaron su desacuerdo con la crítica de Zimmerman (2001) sobre el estado de la investigación empírica sobre contabilidad de gestión y su aseveración de que solo una investigación de contabilidad de gestión basada en las ciencias económicas (y, por tanto, positivista) tenía un estatus o potencial. A riesgo de sobresimplificar, para el propósito de este capítulo es probablemente suficiente señalar que los escritores arriba citados llaman todos a utilizar una variedad de aproximaciones para la investigación de la contabilidad de gestión, rechazando la llamada de Zimmerman a primar la investigación basada en ciencias económicas.

Ciertamente, la contabilidad es una disciplina inusual en tanto que obtiene sus antecedentes teóricos en gran medida de aspectos de las ciencias ocupacionales, la sociología y la teoría de organización, pero sus modelos están extraídos de la teoría neoclásica de las ciencias económicas y de la teoría matemática. Esta diversidad surge porque, aunque los modelos de contabilidad están formados por cifras, estas cifras reflejan la actividad humana, que está conducida, al menos en parte, por las reglas de la organización, normas e incentivos que derivan de las tres dimensiones de estructura social propuestas por Giddens (1984): significación, legitimación y dominación. La contabilidad reduce la complejidad de las transacciones de la organización y, en su intento de cuantificarlas, representa estas transacciones en formas codificadas. Las elecciones realizadas en la construcción de estos códigos reflejan las relaciones sociales y políticas de los constructores de los modelos y la distribución de poder a lo largo del sistema.

A causa de estas características únicas los estudios de contabilidad son candidatos ideales para el uso de investigación multimetodológica y multiteórica. Las metodologías de investigación empírica son necesarias para establecer las relaciones matemáticas entre las distribuciones de las estimaciones contables, pero para entender y explicar el comportamiento y las complejas características de la organización que han producido estas estimaciones, un análisis interpretativo resulta mucho más atractivo. El problema al que el investigador contable se enfrenta se convierte en reconciliar, en cualquier estudio de investigación real, las diferencias filosóficas y las políticas subyacentes en dos metodologías de investigación diferentes. Con todo, a pesar de estos problemas, se espera una continuación de la investigación en la contabilidad de gestión desde una amplia variedad de paradigmas, metodologías y teorías, incluyendo más trabajo multimetodológico e interdisciplinario.

## CAPÍTULO 13

# MEDIR Y GESTIONAR ACTIVOS INTANGIBLES

*Bernard Marr*<sup>1</sup>

### INTRODUCCIÓN

Activos intangibles como el conocimiento, la marca, las relaciones, la cultura de organización y la propiedad intelectual son activadores primarios de la competitividad y del rendimiento de la organización en la economía global de hoy en día. Ciertamente, se estima que el nivel de inversión corporativa en activos intangibles en EE. UU. ronda un trillón de dólares anuales, y prácticamente iguala al nivel de inversión en activos tangibles (Lev, 2002). Una encuesta encargada por la firma consultora Accenture confirmó que muchos ejecutivos en todo el mundo opinan que los intangibles son clave para el éxito futuro de sus negocios (Molnar, 2004). No obstante, al mismo tiempo, muchos de estos ejecutivos también estaban de acuerdo en que sus aproximaciones a la medida y gestión de esos activos intangibles eran escasas o inexistentes.

No solo las empresas comerciales están enfatizando la importancia de los activos intangibles, las organizaciones sin ánimo de lucro y los gobiernos también están reconociendo su importancia. Para colocarse en la vanguardia de la economía de conocimiento la Unión Europea, por ejemplo, tiene como objetivo que sus Estados miembros inviertan un mínimo del 3% de su PIB en iniciativas de investigación y desarrollo (I+D). En el Reino Unido, el entonces primer ministro Tony Blair escribió en el documento «2003 *Trade and Industry White Paper*» que los recursos intangibles, como la creatividad y la inventiva, son la mayor fuente de éxito económico, pero que demasiadas empresas han fracasado en poner suficiente énfasis en I+D y en desarrollar habilidades (*Department of Trade and Industry-DTI*, 2003). El secretario de Estado de Comercio e Industria del Reino Unido añadió que son los factores intangibles los que con más frecuencia dan forma a la innovación y a los negocios que mejor funcionan (DTI, 2004).

---

<sup>1</sup> Este capítulo está basado en partes del libro de Bernard Marr «Strategic Performance Management Leveraging and measuring your intangible value drivers» (Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006).



A la vista del documento Brookings Task Force on Intangibles, la mayor, y que cada vez se da con más frecuencia, discrepancia entre la importancia de los activos intangibles para el crecimiento económico y la habilidad para identificar claramente, medir y contabilizar aquellos activos es un serio problema para los gestores de negocios, los inversores y los gobiernos (Blair y Wallman, 2001). No obstante, en este capítulo se discutirá que la medida «objetiva» de los activos intangibles tiene importantes desafíos y que, por esa razón, resulta difícil elaborar informes objetivos y contabilizar, si no es directamente imposible, y se sostiene, por tanto, que el foco a día de hoy debería estar en la estimación de los activos intangibles para la toma de decisiones de organización y para el aprendizaje. Se describirán algunas de las razones clave para medir activos intangibles y se discutirán entonces las limitaciones de las mediciones tradicionales así como de las implicaciones subsiguientes para medir intangibles, pero, primero, lo más importante es definir estos activos.

## DEFINIR Y CLASIFICAR ACTIVOS INTANGIBLES

La creciente importancia de los activos intangibles se estructura en términos teóricos por una visión de la estrategia basada en los recursos (discutida en profundidad en los capítulos 4 y 14). Los recursos más valiosos son aquellos que proporcionan una ventaja competitiva única, apoyando las capacidades del núcleo de la organización. Para los propósitos de este capítulo, se van a equiparar los «activos intangibles» con el «capital intelectual», los «activos de conocimiento» o «recursos intangibles». Pero, si algo es intangible ¿cómo sabemos que es importante?

Los activos intangibles son recursos no tangibles que se han atribuido a una organización, apoyan sus capacidades y así contribuyen a la producción de valor para los interesados. No se limitan a factores que diferencian a las compañías «punteras» o caracterizan a las «firmas de conocimiento» especializadas, sino que son elementos genéricos del núcleo que no deberían darse por sentados. La siguiente tipología de recursos humanos, estructurales y de relaciones los explica con mayor claridad:

*Recursos Humanos:* Las capacidades de los trabajadores, la profundidad de su conocimiento y amplitud de experiencia; sus aptitudes, actitud, flexibilidad, lealtad y motivación. Estos recursos cesan cuando el personal se marcha a su domicilio, se marcha de vacaciones, dimite o se retira.

*Recursos Racionales:* Las relaciones entre la organización y organizaciones, grupos e individuos clave (clientes, socios de alianzas, grupos de presión, inversores, etc.) externos. Tanto las relaciones formales (o contractuales) como las informales son cruciales para una operación eficiente de las modernas, frecuentemente globales, cadenas de suministro. La imagen de marca, la reputación corporativa y reputación de servicio o producto reflejan la calidad de esas



relaciones, y los servicios públicos y los gobiernos actuales son tan conscientes de su reputación como las firmas comerciales.

*Recursos estructurales:* Los factores clave estudiados por los investigadores desde muchas disciplinas, incluyendo las formas en las que las organizaciones están estructuradas, sus procesos internos y sus políticas, sistemas de información y bases de datos, estilos de liderazgo y gestión, cultura y valores, prácticas rutinarias y propiedad intelectual (a menudo protegida por ley).

Claramente los «activos intangibles» abarcan los factores críticos de éxito en muchas organizaciones, ya sean comerciales o sin ánimo de lucro, y conforman la base de las capacidades y competencias del núcleo. Sin embargo, es importante recordar que su significancia como activadores de valor depende del contexto y cambia con el tiempo, y en conjunción con los recursos tangibles con los que interactúan.

## RAZONES PARA MEDIR ACTIVOS INTANGIBLES

La medida tiene un papel central en nuestra sociedad. Por otro lado, cuando se trata de activos intangibles, las razones por las que nos esforzamos en medir lo que se consideran como mediciones tienen algunas características particulares.

Una razón clave para medir los intangibles proviene del creciente vacío entre lo que las compañías publican en sus informes anuales y lo que realmente preocupa a los interesados y a la sociedad en general. Llevados por un siempre creciente vacío entre los libros y el valor de mercado, muchas personas han hecho un llamamiento para una mayor transparencia en la información de la organización. Este movimiento ha llevado a iniciativas, especialmente en Europa, donde una serie de proyectos financiados por diferentes gobiernos europeos y la Comisión Europea, han ayudado a producir líneas maestras para que las compañías puedan producir informes mejorados que comuniquen el valor de sus organizaciones en general, y de sus valores intangibles en particular. Se ha aprobado legislación para mejorar la transparencia en los informes de organización. En Austria, por ejemplo, el gobierno ha aprobado una ley que convierte en obligatorio para todas las universidades informar de su capital intelectual. Al mismo tiempo, nuevas líneas maestras de contabilidad se están desarrollando y los estándares están siendo cuestionados y revisados. Con la introducción de los Estándares Internacionales de Contabilidad (*International Accounting Standards*) y de normativa obligatoria más estricta, se va a poner más énfasis en contabilizar para informar de los aspectos intangibles del rendimiento de la organización.

Medir activos intangibles puede también influenciar el comportamiento de las personas. Las medidas centran la atención y dirigen el comportamiento, especialmente si están ligadas a sistemas de compensación. Muchas compañías se han dado cuenta de que al basar sus sistemas de compensación solo en el rendimiento financiero estimulan el pensamiento a corto plazo, y para contra-

pesar este foco a corto plazo se realizan intentos de equilibrar las medidas financieras con medidas de intangibles, que son percibidas a menudo como indicadores de dirección y activadores del rendimiento a largo plazo.

Una tercera razón para medir activos intangibles es con el propósito de aprendizaje estratégico. Para tomar decisiones sobre una futura dirección estratégica de la organización, resulta crítico entender los activadores del rendimiento y la ventaja competitiva, y es más frecuente que sean los activos intangibles los activadores clave de un futuro rendimiento y de una ventaja competitiva sostenible, por esa razón las organizaciones precisan mecanismos que les permitan evaluar sus activadores de activos intangibles.

Estas razones para medir los intangibles representan a tres propósitos generales más de la gestión del rendimiento:

1. *Información y cumplimiento*: Las medidas son utilizadas para comunicar con los interesados de la organización, ya sea por razones de voluntariedad o de cumplimiento de un requerimiento.
2. *Control del comportamiento de las personas*: Las medidas son utilizadas para motivar a las personas y cambiar su comportamiento. Las medidas son utilizadas para cuantificar el valor de la compensación por el cumplimiento con estándares de trabajo objetivamente verificables (Austin, 1996, p. 193).
3. *Toma de decisiones estratégicas y aprendizaje organizacional*: Las medidas son utilizadas para realizar decisiones de gestión, para desafiar asunciones estratégicas y para un aprendizaje y mejora continuos.

Cada una de estas categorías tiene sus limitaciones, como se verá a continuación.

## LOS LÍMITES DE LA MEDICIÓN

La medición ha sido definida como la asignación de números para representar propiedades (Campbell, 1928). Se percibe como la asignación de unas características a entidades conceptuales de tal manera que permitan una descripción matemática inequívoca de cada situación en la que esté implicada la entidad y los preparativos de los acontecimientos que le suceden en orden casi secuencial (Caws, 1959). Mientras que estas definiciones técnicas han sido especialmente útiles en disciplinas como la física, en la gestión se habla de medidas del rendimiento de la organización, que han sido definidas como los parámetros utilizados para cuantificar la eficiencia y/o la efectividad de una acción pasada (Neely *et al.*, 2002).

Una medida del rendimiento de *efectividad* revela cuantas unidades de propósito han sido alcanzadas. Es la respuesta a la pregunta: ¿estamos realizando las acciones correctas? Por otra parte, una medida del rendimiento de

*eficacia* revela cuantas unidades de propósito se han alcanzado por unidad de recursos consumida. Es la respuesta a la pregunta: ¿estamos haciendo las cosas de la manera correcta?

(Mason y Swanson, 1981, p. 15)

A menudo el énfasis en el rendimiento se sitúa en cuantificaciones y cifras, con la intención de proporcionar una imagen objetiva, uniforme y rigurosa de la realidad.

No obstante, esto parece funcionar mejor en algunas áreas mejor que en otras. Resulta fácil cuantificar cosas como los beneficios, la rentabilidad sobre activos o los ciclos de tiempo, y se pueden contar las órdenes de entrada, las visitas de servicio o los envíos rechazados. Algunas características importantes no son, sin embargo, fáciles de contar o cuantificar. Aspectos como la cultura de organización, el saber hacer, la fortaleza de las relaciones con el cliente o la reputación de una marca son inherentemente difíciles, si no imposibles, de medir. Por otro lado, pueden suponer un especial desafío para su gestión y cambio.

Albert Einstein, uno de los grandes pensadores del siglo xx, enfatizaba que «no todo lo que puede ser contado cuenta, ni todo lo que cuenta puede ser contado». El problema surge cuando se pretende usar números para medir cosas que nunca pueden ser contadas en el sentido tradicional de medir. Boyle (2001) escribe:

Admitimos que los números no lo pueden revelar todo, pero intentamos forzarlos de todos modos. Tendemos a resolver el problema midiendo cada vez más fenomenales aspectos de la vida, dándonos de bruces constantemente con la paradoja de todo el problema, que es que las cosas más importantes simplemente no son medibles. La dificultad surge porque casi siempre se pueden contar, y con frecuencia creemos que tenemos que intentarlo solo para poder hacernos con el problema. Así sucede que los políticos no pueden medir la pobreza, de manera que miden la cantidad de personas que perciben subsidios. O que no pueden medir la inteligencia, de manera que miden los resultados de los exámenes o utilizan test de inteligencia. Los médicos cuentan las células sanguíneas pero no miden la salud, y las personas en todo el mundo cuentan el dinero en lugar de medir el éxito. A veces pueden ser la misma cosa, pero a menudo tienen poco más que una conexión habitual entre una y otra, tienden a ir juntas, eso es todo.

(p. 30)

Cuando se trata de los aspectos más intangibles de nuestra organización debemos confiar en simulaciones o medidas indirectas (Blair y Wallman, 2001), y estas, frecuentemente, solo capturan una fracción de lo que queremos medir. Las organizaciones están generalmente preparadas para sacrificar realidades sustanciales para alcanzar un pretendido rigor y claridad a través de las medidas. El teórico social americano Daniel Yankelovich dijo que «el primer paso es medir aquello que puede ser fácilmente medido. Esto está bien hasta donde se pueda. El segundo paso es descartar lo que no se puede medir o darle un

valor cuantitativo arbitrario. Esto es artificial y engañoso. El tercer paso es suponer que lo que no se puede medir fácilmente no es muy importante. Esto es ceguera. El cuarto paso es decir que aquello que no se puede medir no existe en realidad. Esto es suicida»<sup>2</sup>. Las implicaciones de estos límites de la medición se discuten a continuación.

## IMPLICACIONES DEL USO DE MEDIDAS

La objetividad mecánica a la que a menudo aspiramos en las mediciones de la organización sirve como una alternativa a la confianza personal (Porter, 1995). Las mediciones proporcionan una distancia moral y hacen el conocimiento impersonal en la búsqueda de la objetividad. La objetividad es necesaria para los primeros dos propósitos de medida descritos antes:

1. Informar y cumplimentar requieren objetividad, y en muchos casos incluso auditorías externas. Las organizaciones utilizan auditores externos para proporcionar una verificación objetiva de las cifras que incluyen en sus informes anuales. Algunas compañías como Shell, por ejemplo, van más allá y también utilizan auditores externos para verificar sus cifras en rendimiento ambiental y social.
2. Utilizar medidas como medio de controlar el comportamiento de las personas precisa objetividad, especialmente si las medidas están ligadas a premios y compensaciones.
3. En ambos escenarios la confianza personal se reemplaza por lo que se cree que son cifras objetivas. Existe de hecho una compleja relación entre la confianza y la cuantificación. Por ejemplo, cuando los granjeros y los comerciantes no confían el uno en el otro para proporcionar la cantidad correcta de trigo, que se medirá en la unidad acordada de arrobas<sup>3</sup> (Boyle, 2001). Se ha demostrado que a lo largo de la historia hemos sido capaces muy a menudo de ganar confianza para nuestras declaraciones al darles una expresión cuantitativa (ver, por ejemplo, Gooday, 2004; Porter, 1995). No obstante, resulta peligroso reemplazar la confianza por las medidas, por cuanto la gran presunción es que se pueda medir todo lo que importa. El hecho es que lo que más importa en las organizaciones hoy en día es difícil de medir y, con frecuencia, imposible de expresar en cifras con sentido.

Abundan ejemplos de las disfuncionales consecuencias de reemplazar la confianza por medidas. Uno proviene de los estándares alimentarios. De forma idéntica a la utilización de una unidad de medida por parte de los agricultores y

---

<sup>2</sup> Tomado de una entrevista con Daniel Yankelovich, citada en el libro de Adam Smith (pseudónimo de George J. W. Goodman) *Supermoney* (Londres: Michael Joseph, 1973, p. 286).

<sup>3</sup> N. de la T.: en el original en inglés la medida utilizada es el bushel, equivalente a 36.4 litros de capacidad.

los comerciantes, hoy confiamos en otras medidas estándar para el comercio internacional. Los estándares alimentarios de EE. UU., que son administrados por el Departamento de Agricultura, especifican que, por ejemplo, una vara de brócoli no puede tener un diámetro menor de dos pulgadas y media (7,5 cm), o que el color del tomate enlatado de categoría A debe ser un 90% rojo<sup>4</sup>. Lo mismo se aplica en la Unión Europea, que especifica la curvatura estándar de un plátano o el tamaño y la forma de las manzanas. Todos, probablemente, estaremos de acuerdo que lo que realmente importa son los factores intangibles como el sabor y la calidad nutricional del producto, pero una vez más resultan difíciles de medir. Los estándares están casi enteramente basados en los fáciles de medir aspectos físicos del producto y, de hecho, hay estudios que han encontrado que estos estándares han provocado que los agricultores utilicen peligrosos pesticidas, no para incrementar las cosechas, sino con el único propósito de mantener la apariencia de los productos y cumplir con los estándares (Sugarman, 1990).

El caso en contra del uso mecanicista de las medidas de contabilidad del rendimiento fue presentado con fuerza por Thomas Johnson y Robert Kaplan (1987) en *Relevance Lost* (Relevancia perdida). Mientras los contables están trabajando duro para reganar relevancia, muchas organizaciones están explorando rutas alternativas para proveerse de información más relevante en forma de informes voluntarios. Existe una clara necesidad de tales medidas de rendimiento basadas en cifras para permitir a las organizaciones informar a los interesados externos o para cumplir con las normas y leyes, el problema surge cuando tales medidas son utilizadas para propósitos completamente diferentes.

Las medidas se pueden usar para influenciar lo que las personas hacen. Como la teoría de Agencia sugiere los empleados (agentes) rara vez tienen los mismos objetivos que el propietario o instigador de un negocio (el director) (Holström, 1977; Ross, 1973; y ver capítulos 9, 12 y 14). De esta manera el director pone en marcha medidas que guiarán el comportamiento del agente y, por tanto, alinearán los objetivos de ambos, sin embargo, este modelo solo podrá funcionar si el director puede medir todas las dimensiones críticas del rendimiento. Con mucha frecuencia existe un margen entre lo que se quiere medir y lo que se puede medir.

Meyer sostiene que «las personas explotarán el margen entre lo que quieren medir y lo que pueden medir al producir exactamente lo que está medido en lugar del rendimiento que se busca pero que no se puede medir» (Meyer, 2002, p. xxi). Esto es causa de un comportamiento disfuncional y de un rendimiento por debajo de lo que sería óptimo. Si se toma como ejemplo a un comercial, cuyo objetivo es visitar a los clientes para mostrarles nuevos productos, que tiene la esperanza de que compren. El rendimiento óptimo comprende una serie

---

<sup>4</sup> Ver Austin, R.D. *Measuring and managing performance in organizations* (Nueva York: Dorset House Publishing, 1996, p. 13).

de dimensiones fácilmente medibles, por ejemplo, el número de visitas comerciales y la cantidad de tiempo que se ha dedicado a los clientes; y también comprende una serie de dimensiones del rendimiento difíciles de medir, por ejemplo, la calidad de las visitas realizadas y la preparación de esas visitas. Sin embargo, con demasiada frecuencia, los sistemas de medida de la organización solo se concentran en los aspectos que pueden medir con facilidad, lo que causa regularmente un rendimiento por debajo del óptimo. En el ejemplo anterior es fácil observar cómo los encargados de la gestión comercial realizarán muchas visitas improductivas o innecesarias a los clientes a final de mes solo para cubrir las cifras establecidas. Un ejemplo clásico son las entrevistas referidas en una agencia gubernamental, donde se mide el número de entrevistas pero no la calidad de las mismas (ver Blau, 1963).

La creación de un entorno en el que la confianza se reemplaza con cifras para incrementar el control resulta socialmente divisoria. Imponer medidas de control en las actividades de las personas activa los mecanismos de egocentrismo de los miembros de la organización y, en consecuencia, el rango, la territorialidad, la posesividad, el temor y la ira dominarán las relaciones sociales.

Compensar a las personas por el rendimiento en múltiples medidas es extremadamente difícil. Pagar a las personas como una medida crea suficientes disfunciones. Pagar a las personas en base a muchas medidas crea muchas más. El problema es combinar medidas desiguales para obtener una evaluación global del rendimiento y de aquí deducir la compensación. Si las medidas son combinadas mediante fórmulas, las personas jugarán con la fórmula. Si las medidas se combinan subjetivamente, las personas no entenderán la conexión entre el rendimiento medido y su compensación.

(Meyer, 2002, p. 8)

La perspectiva de que no se puede diseñar un sistema de medida para evitar comportamientos disfuncionales está lejos de ser nueva (Ridgway, 1956). Austin (1996) argumenta con mucha intensidad que la medida con objeto de controlar el comportamiento de las personas no funciona en las organizaciones actuales y que, por el contrario, se deberían centrar los esfuerzos en lo que denomina como «medida informada» utilizada para el aprendizaje y la toma de decisiones estratégicas.

## MEDIR INTANGIBLES PARA LA TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS Y EL APRENDIZAJE

Hasta ahora, se han señalado los desafíos generales a que se enfrenta el diseño de sistemas de medida del rendimiento para alcanzar los objetivos establecidos para ello. Muchos sistemas aún se centran en los activos tangibles. ¿Qué sucede cuando los intangibles son la clave del éxito? Aquí se sostiene que la razón más importante para medir los intangibles es la toma de decisiones y el aprendizaje. Para ello, también es necesario conocer la extensión del

significado de medir, para no centrarse solo en el reducido sentido de medición utilizado en la física y las matemáticas. Se propone la utilización del término «*estimación del rendimiento*», en lugar de «medida». Se refiere, por tanto, no solo a la cuantificación y a la asignación de cifras, citando a Dee Hook, fundadora de la red de tarjetas de crédito VISA: «En los próximos años, debemos ir más allá de las cifras y del lenguaje matemático para comprender, evaluar y contabilizar esos intangibles que son el aprendizaje, el capital intelectual, la comunidad y las creencias y principios, o las historias que contamos sobre los valores de nuestra tribu y la prosperidad se irán convirtiendo en falsedades»<sup>5</sup>. La estimación del rendimiento se trata de una recolección sistemática de información para permitir la comparación de una situación dada o un estatus relativo con objetivos conocidos o metas; permite a las organizaciones evaluar el rendimiento. Inherente a esto es la noción de valor. La estimación del rendimiento puede, por tanto, no tener la forma de cifras sino también la forma de, por ejemplo, descripciones por escrito, símbolos, códigos de colores; en resumen, todo aquello necesario para los implicados que compartan el código.

Como se sabe, el valor percibido de algo en el fondo está en el ojo del que lo percibe. Para algunas personas un reloj de pulsera Rolex o Patek Phillipe es valioso, y están dispuestos a pagar varios miles de dólares o euros para poseer uno. Se puede valorar su perfección mecánica, la habilidad de su fabricación, su diseño o se puede valorar como símbolo de prestigio. Si solo deseamos un artefacto que nos indique el tiempo, un simple Timex o Swatch podrán realizar esta tarea perfectamente. Todo esto significa que para estimar el valor de cualquier cosa, debemos entender el sistema de valores y, en este caso, cómo el reloj encaja en este sistema de valores. Esto mismo es cierto para los recursos de la organización y, especialmente, para los intangibles, para los que raramente existe un mercado secundario que pueda determinar su valor financiero. Por ejemplo, el saber hacer de la construcción de motores es esencial para Honda, pero tiene poco valor para una firma de servicios financieros.

Por todo lo anterior es por lo que debemos empezar con la lógica de creación de valor o el modelo de negocio de cualquier organización. Ello pone los recursos intangibles en el contexto de la estrategia y permite a las organizaciones crear un modelo de causa y efecto de cómo estos intangibles contribuyen al rendimiento de la organización. Proporciona la información estratégica necesaria de cómo se crea el valor de que recursos y habilidades son importantes; también proporciona el punto de partida de una evaluación. Además, permite tener en cuenta el valor específico de contexto y las interdependencias entre los recursos. Por ejemplo, es imposible valorar una marca sin tener en cuenta el resto de los factores importantes, como la reputación, las personas, los procesos, etc. Casos como el de Enron han demostrado que una marca puede desapa-

---

<sup>5</sup> Citado en Boyle, D. *The sun of our discontent: why numbers make us irrational* (Nueva York: Texere, 2001, p. 29).



recer de la noche a la mañana si los recursos que la soportan, como la reputación o las relaciones con los clientes, se desvanecen.

Claramente, en cualquier contexto social es duro, si no imposible, capturar toda la verdad en una medida, por tanto, se prefiere utilizar aquí el término «indicador» en vez de «medida». Un indicador «indica» un nivel de rendimiento, pero no afirma que lo ha medido. Si, por ejemplo, se introduce un nuevo indicador para evaluar los niveles de satisfacción del cliente, este indicador nos dará una indicación de cómo se sienten los clientes; sin embargo, nunca medirá la satisfacción del cliente en su totalidad.

## EVALUACIÓN DEL RENDIMIENTO Y SELECCIÓN DE INDICADORES

Muchos de los libros sobre medida del rendimiento escritos para los encargados de la gestión en activo asumen que todos los datos relevantes de rendimiento bien ya están disponibles o bien se pueden recoger fácilmente. Desafortunadamente, para los intangibles no es el caso la mayoría de las veces. Aun cuando las organizaciones puedan disponer de muchos datos de rendimiento, a menudo carecen de información relevante y significativa sobre sus activos intangibles. En vez de confiar en datos disponibles en los sistemas de TI existentes, las organizaciones deberían primero identificar lo que verdaderamente quieren evaluar y, entonces, compararlo con lo que ya tienen consolidado. Esto les permitiría ver lo cerca que pueden llegar, con los indicadores existentes, a aquello que es lo que desean evaluar.

En muchos casos, datos relevantes, fiables y de coste efectivo, simplemente no están disponibles. Si se da la oportunidad de recoger datos específicamente para el propósito actual, en vez de cómo un producto residual de los requerimientos de los reguladores, auditores o directivos, serían deseables aproximaciones innovadoras al diseño del conjunto de indicadores de rendimiento y de los sistemas de gestión del rendimiento. Una manera de obtener una buena idea sobre cómo evaluar el rendimiento en un área particular es preguntar a las personas que están más íntimamente relacionadas con esa área. Estimar el rendimiento para el aprendizaje estratégico significa que las personas han de creer en los indicadores y utilizarlos para la toma de decisiones informadas. Por otro lado, implicar a las personas (tanto internas como externas) en todas las etapas es de una importancia crítica para establecer su percepción tanto de los indicadores del rendimiento relevantes como del rendimiento relativo valiéndose de esos indicadores (Boyd *et al.*, 1993; Ketokivi y Schroeder, 2004; Venkatraman y Ramanujam, 1987).

La importancia de los datos de percepción indica que métodos cualitativos tienen mucho que ofrecer, tanto al gestor que diseña los sistemas para evaluar el rendimiento de los activos intangibles (recursos humanos, relacionales y estructurales) como para los investigadores académicos. Las encuestas a gran



escala y los cuestionarios todavía tiene su papel en este campo, y la tecnología de Internet puede reducir el coste y mejorar su atractivo considerablemente (ver, por ejemplo, Dillman, 1999). Los datos numéricos y no numéricos se pueden obtener para, por ejemplo, los competidores en rango, evaluar la prestación del servicio o la cultura de la organización, o evaluar el nivel de las relaciones con los diferentes proveedores. Pero entender las percepciones sobre variables intangibles requiere datos abundantes, a menudo desestructurados y altamente matizados.

Los límites de espacio impiden aquí una discusión detallada de los métodos, pero los siguientes ya han sido probados y hallados útiles en este campo (Marr, 2006; y ver también Denzin y Lincoln, 2005);

- Observación de participantes y no participantes, incluyendo el uso de grabaciones de vídeo y audio, informes narrativos y premodelados (Russ-Eft y Preskill, 2001).
- Entrevistas a fondo, o conversaciones guiadas con varios grados de tópicos preestablecidos (Yin, 2003), que generan datos verbales y no verbales (por ejemplo, el lenguaje corporal).
- Grupos localizados. Facilitar las discusiones en grupo sobre, generalmente, temas determinados, a menudo implicando a las mismas personas en varias ocasiones para establecer confianza y reducir la autocensura de opiniones.
- Compra misteriosa. Dar al investigador la misma experiencia que si fuera un cliente real resulta ideal para provocar las actitudes del personal, la disponibilidad, la claridad de información, etc.
- Evaluación uno a uno. Los empleados evalúan el rendimiento unos a otros (anónimamente o abiertamente) proporcionando una retroalimentación directa para mejorar su práctica. (Esta aproximación es intrínseca a la comparación interna, y a las estimaciones de retroalimentación de 360°.)

## CONCLUSIONES

En este capítulo se ha sostenido que la medición de los activos intangibles, humanos, relacionales y estructurales, tiene retos significativos si se realiza desde una aproximación contable o una perspectiva de información objetiva. A causa de la dificultad de obtener medidas objetivas significativas para los activos intangibles, se sostiene que las organizaciones se deberían concentrar en la estimación de esos activos intangibles para mejorar la toma de decisiones y para el aprendizaje. Aquí las limitaciones de la teoría tradicional de medida deben romperse para obtener información relevante y significativa.

En lugar de tratar de cuantificar lo incuantificable, los indicadores pueden ser utilizados para estimar el rendimiento de los elementos intangibles para

guiar la toma de decisiones por los encargados de la gestión y el aprendizaje estratégico. Derivar indicadores significativos y fiables requiere innovación en el diseño de investigación, ya sea por los investigadores académicos o por los especialistas y sus consultados. Poner en práctica la evaluación de activos intangibles se realiza mejor desde una aproximación participativa, lo que no deja de tener algunos riesgos y costes, pero para muchas organizaciones, incluyendo aquellas del sector sin ánimo de lucro, ya no es posible gestionar el rendimiento significativamente sin incluir los activos intangibles.

## CAPÍTULO 14

# PERSPECTIVAS DE ECONOMÍA POLÍTICA SOBRE LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

*Tony Bovaird*<sup>1</sup>

### INTRODUCCIÓN

Este capítulo explora la base conceptual de la medida del rendimiento dentro de la economía política. Muestra que perspectivas competitivas entre sí en la teoría económica sugieren diferentes aproximaciones a la medida del rendimiento, y algunas perspectivas incluso sugieren que tal medida es irrelevante o potencialmente contraproducente. Se explora cómo los conceptos clave en la medida del rendimiento son manejados de manera diferente por cada escuela de economía política, resaltando la naturaleza autorreforzadora de muchas de las preguntas que se plantean en la economía política, y se ofrecen algunas lecciones del conflicto de paradigmas de la medida del rendimiento.

A causa de que el análisis económico se centra principalmente en la medida del rendimiento en todo el servicio, el capítulo no trata en detalle la gestión del rendimiento a nivel de organización, aunque se resaltan algunos temas de gestión en la medida del rendimiento.

### EL CONTEXTO. LOS CONCEPTOS CLAVE EN LA MEDIDA DEL RENDIMIENTO

En esta sección se observa cómo algunas de las piezas de la medida del rendimiento son interpretadas dentro de las diferentes escuelas de economía política.

---

<sup>1</sup> Una versión anterior de este capítulo fue publicada como Bovaird (2006). El autor agradece los comentarios de Jacky Holloway y las consiguientes discusiones con Arie Halachmi, que han ayudado a conformar los argumentos de este capítulo.

## **Interpretaciones divergentes del «rendimiento»**

El concepto de «rendimiento» es interpretado de diversas maneras en las ciencias sociales y en los estudios de gestión. La interpretación utilizada aquí tendrá deliberadamente una formulación plural, es decir, que «rendimiento» es el nivel de satisfacción de las expectativas de los interesados. En cada modelo de economía política ha existido una tradición de definir el «rendimiento» desde la perspectiva de un interesado en particular. Por ejemplo, la economía de bienestar juzga el rendimiento de un sistema económico en términos de su habilidad para optimizar la función de bienestar social, definida por los servicios públicos a todos los residentes de una sociedad. La teoría de la elección pública normalmente asume que el bienestar de los consumidores debería ser optimizado en las cuotas de recursos públicos y privados. En los modelos marxistas es el interés de la clase trabajadora el que conforma la base de la prescripción.

Además, existen tres dimensiones del «rendimiento» que deben ser consideradas en cualquier análisis estratégico: rendimiento en el dominio de la organización, en el dominio del sistema de servicios y en el dominio de las comunidades en las que se pretende prestar esos servicios (Bovaird, 1994). En consecuencia, un conjunto particular de iniciativas estratégicas puede ser juzgado como de éxito en un dominio pero puede fracasar en otro dominio.

De ello resulta que el «rendimiento» no es un concepto unitario, con un significado sin ambigüedad, más bien debe ser percibido como un conjunto de información sobre los logros con diversos significados para los diferentes interesados.

## **Los objetivos de las agencias públicas y de las empresas privadas**

En la estimación del rendimiento es comúnmente asumido que está íntimamente ligada con la fijación de objetivos. En la práctica, no siempre es así, e incluso aunque lo sea, los objetivos relevantes son frecuentemente difíciles de establecer y cuestionados por los diferentes interesados (Bovaird, 2004). Sin embargo, muchas escuelas de economía política han ignorado en gran medida las dinámicas intraorganizacionales que influyen en el proceso de fijación de objetivos y se han centrado en aquellos objetivos dictados por el entorno externo de la organización. En el caso de empresas privadas, se ha presumido que esto estaba orientado por los beneficios, por ejemplo, el índice de rentabilidad por inversión o valor añadido al accionista, aunque también se hayan postulado funciones alternativas de objetivos como la maximización de las ventas (Baumol, 1959) o la maximización del crecimiento (Marris, 1964).

En el sector público las diferentes escuelas de economía política distinguen generalmente entre las metas genéricas de acción pública y los objetivos específicos de una sola agencia. Por ejemplo, la economía del bienestar asume que el sector público persigue la meta genérica de eficiencia económica e igualdad. De las agencias individuales se espera que tengan objetivos más específicos en términos de tratar o compensar los fallos de un mercado específico, o redistribuir el bienestar hacia unos grupos sociales en particular. No obstante, los objetivos de las agencias públicas son altamente controvertidos; contrastada con el interés público que está imbuido en la economía de bienestar está la asunción en el análisis marxista de que el objetivo del estado es servir los intereses de la porción dominante de capital.

### **Información de rendimiento: información interna contra información externa**

En general se pueden postular cinco roles diferentes para los sistemas de estimación del rendimiento: señalar la dirección estratégica, informar de la distribución de los recursos, permitir el control, conformar el aprendizaje o proporcionar propaganda. Cada uno de estos papeles se puede jugar internamente dentro de una organización o para gestionar la relación con los interesados externos (ya sea por cuenta de una organización o de su red). Cada uno de estos papeles implica un proceso de medición y un proceso de información. Para resultar útiles, la información de rendimiento no solo debe proporcionar información sobre el pasado, que es algo relativamente sencillo, sino que también debe resaltar medidas que se puedan inferir para el funcionamiento a largo plazo de la organización (Meyer, 2002). Estas inferencias están, por supuesto, rodeadas de grandes niveles de incertidumbre.

En la práctica, muchas escuelas de economía política están casi exclusivamente preocupadas por el uso de la medida del rendimiento en el reino de la información externa, por ejemplo, para determinar las subvenciones entre los distintos niveles del gobierno o para controlar los logros en relación con las especificaciones de un contrato (aunque la teoría principal-agente también modela las relaciones entre diferentes actores internos). Esto quiere decir que normalmente se da poco peso a asegurar que los indicadores de rendimiento (PI) que son utilizados para el rendimiento externo son comparables con similares PI utilizados dentro de la organización.

### **Sistemas de medida del rendimiento apropiados**

La economía política tiende a ser relativamente ecuménica en relación con los sistemas de medida apropiados para establecer los niveles de rendimiento, aceptando PI desde varias aproximaciones disciplinarias:

- La aproximación de ingeniería, que relaciona el resultado esperado con una entrada especificada en cada etapa de la cadena de valor y así mide el índice de entrada/resultado (índice de productividad);
- La aproximación estadística, que extiende la aproximación de ingeniería al proporcionar información empíricamente probada sobre la fortaleza de las relaciones en los procesos de entrada/salida, estandarizados a la luz de datos sobre los factores sobre los que no existe control de gestión (por ejemplo, mediante análisis de regresión o datos de entorno envolvente);
- La aproximación de sistemas que fija objetivos para cada unidad de trabajo o individuo y mide el logro de estos objetivos («gestión por objetivos» o su variante moderna en aproximaciones de gestión de calidad: «capacidad para propósito»);
- La aproximación de contabilidad de gestión, que mide los logros de un conjunto de resultados financieros para cada centro de coste/rendimiento (manteniendo objetivos de control financiero, costes unitarios, «contribución» por unidad de salida, etc.) que estaba amalgamado con la aproximación de sistemas en el PPBS<sup>2</sup> y los *Zero-Based-Budgeting systems* (sistemas de presupuestos basados en cero) de los años 60 y 70;
- La variante de «conformidad con las especificaciones» de las aproximaciones de gestión de calidad, que aboga por el uso de una lista de atributos de un producto (y su proceso de producción) o servicio junto con su sistema de prestación de servicio (siguiendo las líneas de la aproximación de «características» de Lancaster (Lancaster, 1966)); y
- La aproximación de marketing del cliente, que mide la satisfacción del cliente (a veces en términos de voluntad de pago, a veces en términos de «márgenes» entre las expectativas y características percibidas de un producto o servicio).

Las aproximaciones de ingeniería y estadística, particularmente en relación con el modelaje de las relaciones de entrada/salida, son parte integral de todos los modelos de estimación del rendimiento de economía política. Lo bien que cubra una organización la «demanda» de sus servicios (ya sea basada en la demanda por parte del usuario, ya sea por una necesidad social) puede ser modelado por los sistemas, la contabilidad de gestión o la «conformidad con las especificaciones», todos los cuales son consistentes con el cálculo de maximización de objetivos en muchas escuelas de economía política. Sin embargo, la aproximación más común es la que proviene del marketing del cliente, que deriva de la economía subjetivista de la escuela neoclásica y fue elaborada por la economía del bienestar.

---

<sup>2</sup> N. de la T.: PPBS: Planning, Programming and Budgeting System (Sistema de planificación, programación y presupuestación).

## MEDIDA DEL «RENDIMIENTO» EN DIFERENTES ESCUELAS DE ECONOMÍA POLÍTICA

No existe una manera por la que el concepto de rendimiento sea integrada en los marcos de análisis de la economía política. Las escuelas de economía política que se van a considerar aquí son:

- Economía de bienestar;
- Teoría de elección pública;
- Teoría director-agente;
- Economía austriaca;
- Nueva economía institucional; y
- Clásica y neomarxista.

### **Economía de bienestar**

En el marco de análisis de la economía de bienestar, las primeras mejores condiciones para un bienestar óptimo (como se postula en la teoría del equilibrio general variante de la economía neoclásica) resultan improbables de alcanzar en la práctica, ya sea en una economía de libre mercado, una economía social de mercado o una economía central planificada. Esto justifica la intervención del gobierno para corregir los «fallos del mercado», que típicamente se clasifican como:

- Tendencias crónicas al desequilibrio;
- Competición imperfecta;
- Externalidades;
- Falta de información sobre la producción o en la consumición;
- Ignorancia de algunos actores de su mejor interés;
- Existencia de bienes y servicios con coste marginal cero;
- Discriminación por un agente económico hacia productores, consumidores o proveedores de entrada en base a hechos inconexos con el coste resultante de emplearlos y de cubrir sus necesidades;
- Incertidumbre; y
- «Bienes meritorios» que deseamos que los demás consuman por razones que no tienen que ver con nuestro bienestar.

Este marco conduce, entonces, a medir el rendimiento del sector público en términos de cuántos fallos de mercado han sido corregidos por la intervención de una agencia pública. Esta aproximación tiene la virtud de la limpieza y la claridad intelectual. Se integró en la técnica de «análisis coste-beneficio» (*cost-benefit analysis-CBA*) en los años 50 y 60, que tenía una extensa aceptación

conceptual en EE. UU. y en el Reino Unido, y que todavía se esconde detrás de muchas de las técnicas de evaluación de políticas del Banco Mundial y de muchas organizaciones de la Naciones Unidas (Boardman *et al.*, 2006). Los temas clave de la medición giran alrededor de cómo medir la extensión de las pérdidas de bienestar que surgen de los fallos del mercado como las externalidades y el valor económico de su extirpación mediante la intervención gubernamental. En teoría, esto se puede llevar a cabo ya sea midiendo los cambios agregados a la *suma de los excedentes de cliente y productor* o al valorar la *voluntad total de pagar* en sociedad por todos los cambios introducidos por la intervención del gobierno y entonces restar los *costes de oportunidad* de los recursos consumidos. Sin embargo, CBA como algoritmo de decisión padece de un número de dificultades conceptuales y operacionales, que han significado que continúa estando en gran medida confinado a la estimación de proyectos de grandes infraestructuras de transporte y del sector acuático. La aproximación de «voluntad de pago», como un elemento de CBA, ha encontrado mayor aceptación en las políticas de salud y medioambientales.

El mayor problema conceptual para la economía de bienestar es la teoría del segundo mejor. Esta establece que, si las condiciones para la solución del «primer mejor» son infringidas, entonces las condiciones de la solución del «segundo mejor» pueden alterarse de tal manera que no tengan nada que ver con las condiciones del primer mejor. Dado que las condiciones del «primer mejor» se puede suponer que no se van a dar nunca en el mundo real, carecen de interés significativo, puesto que no pueden tener ninguna correspondencia con las condiciones del «segundo mejor», de aquí que no podría haber una presunción de superioridad de reglas tales como el «precio de coste marginal» (*marginal cost pricing*) o «libre comercio» o «garantía pública de provisión de bienes y servicios para los que la voluntad de pagar es mayor que los costes marginales a largo plazo». Mientras que el análisis coste-beneficio puede ser rescatado si se pueden medir todas las desviaciones de las condiciones para las soluciones de «primer mejor», en la práctica esto resulta muy difícil.

Con esto no se quiere decir que la economía de bienestar ha sido un callejón sin salida para aquellos que deseaban medir el rendimiento. Mientras que la caprichosa superestructura erigida por el análisis de coste-beneficio en la fundación de la economía de bienestar debe ser abandonada, algunas ideas muy prácticas y útiles han emergido que pueden ser incorporadas a las aproximaciones gubernamentales a la medida del rendimiento. En particular, la aproximación ha resaltado la central importancia de entender la razón fundamental subyacente de la provisión fuera de mercado, sin la cual la medida del rendimiento está condenada a ser superficial. Por ejemplo, un servicio puede ser etiquetado como de «alto rendimiento» aunque pueda ser fácilmente prestado también por otras agencias.

En segundo lugar, la aproximación de la economía de bienestar ha resaltado el poder particular que concede a las medidas de coste marginal de provisión



(en lugar de costes de unidad) y a la voluntad del cliente de pagar (o, más generalmente, la «voluntad de hacer sacrificios») para obtener un servicio (en lugar de ingresos reales recogidos). En el sector público se ha enfatizado la importancia de descontar flujos de costes y beneficios futuros por un índice de descuento social (en lugar de porcentajes de interés de mercado). Además, el análisis de las rentas económicas que surge de la economía de bienestar (refinando un análisis previo de Ricardo) ha formado recientemente la base de una perspectiva de la empresa basada en los recursos (para una crítica ver Lippman y Rumelt, 2003) y el Valor Económico Añadido –EVA®– como medida central del rendimiento de la firma (Kay, 2000).

### **Teoría de la elección pública y el rendimiento del sector público**

La teoría de la elección pública ha sido definida como «el estudio económico de la toma de decisiones fuera de mercado, o simplemente como la aplicación de la economía a las ciencias políticas» (Mueller, 2003, p. 1). Es una aproximación que enfatiza que no solo los mercados sino los gobiernos también pueden fallar. Es natural que, a causa de su deseo de exponer las muchas maneras en que los gobiernos fallan, la teoría de la elección pública haya mostrado bastante poco interés en recomendar cómo podrían los gobiernos actuar más efectivamente.

Sin embargo, hay un número de líneas de la teoría de elección pública que son relevantes para la medida del rendimiento. En particular, esta sección considerará la medida del rendimiento a través de:

- La medición de la eliminación de los fallos del gobierno;
- La medición de las diferencias de coste entre servicios prestados pública y privadamente; y
- La medición de las limitaciones constitucionales y de grupos de presión sobre los burócratas que maximizan los presupuestos.

El conjunto de «fallos del gobierno» que se sugiere por parte de la teoría de elección pública incluye la inestabilidad (el ciclo político de negocios), ineficiencia, agendas manipuladas, presupuestos burocráticos inflados y la búsqueda de rentas y los esfuerzos de transferencia de riqueza de grupos de interés. Claramente, estos podrían ser divididos, a su vez, en fallos políticos y fallos burocráticos. Hasta qué punto estos comportamientos son implícitos a intervenciones gubernamentales reales se puede explorar mediante casos prácticos. Además, en tanto que algunas acciones del gobierno están encaminadas a eliminar estos comportamientos, se puede construir un marco de trabajo conceptual para estimar, al menos parcialmente, la extensión de su éxito. Por supuesto, existe una contradicción implícita en tales aproximaciones para medir el éxito de cualquier intervención del gobierno, por cuanto la teoría de la elección pública enfatiza que todas las intervenciones públicas, al menos hasta cierto punto, fallarán.

La estimación del rendimiento por medio de la medición de las diferencias de costes entre los servicios prestados pública y privadamente ha sido un asunto largamente tratado en la economía de la elección pública. En general, no existen evidencias firmes de que las empresas estatales sean invariablemente menos eficientes que sus homologas en el sector privado (De Alessi, 1980; Parker, 1985). Esta conclusión ha sido confirmada en relación con los ahorros de costes ocasionados por la introducción del marketing en los servicios públicos en el Reino Unido (Walsh y Davis, 1993). Más importante, las limitaciones de esta clase de estimación del rendimiento son conocidas desde hace mucho tiempo, en particular, típicamente prestan poca atención a las diferencias de calidad entre los servicios comparados (Coulson, 2006).

La tercera mayor área de estimación del rendimiento que surge del marco de la elección pública es la medida de las ineficiencias creadas por burócratas que inflan los presupuestos y la efectividad de las limitaciones constitucionales y que grupos de presión imponen sobre estos burócratas. Niskanen (1971) ha sostenido que los burócratas tienen un incentivo para utilizar recursos para producir bienes o características de productos que no van a ser rápidamente controlados, y que los políticos electos eviten apoyar políticas con beneficios ocultos para la mayoría no organizada para proveer de bienes políticos a grupos de especial interés. Dunleavy (1991) ha rebatido el modelo de Niskanen como simplista y no realista y distingue varios tipos de presupuestos de interés para los «burócratas que inflan los presupuestos». Sostiene que los beneficios de un incremento del presupuesto para un burócrata están principalmente asociados con incrementos en el presupuesto para el gasto directamente controlado (principalmente personal interno), mientras que los costes de gestión que surgen de un incremento del presupuesto están en su mayoría asociadas con un incremento en los presupuestos asociados con proveedores externos o socios. Es probable, por tanto, que los burócratas deseen inflar más el primer presupuesto que el último. Los indicadores de rendimiento para observar el grado de éxito de un burócrata en este intento pueden, pues, consistir en los ratios de estos tipos de presupuestos. Como es natural, diferentes interesados interpretarán cada uno de estos ratios de forma distinta. De los oficiales de mayor rango en la agencia se puede esperar una interpretación más favorable de un presupuesto con alto nivel de gasto interno con respecto al presupuesto total, mientras que los socios externos podrán preferir un ratio menor.

### **Teoría de director-agente**

La teoría director-agente, o teoría de agencia, se preocupa del diseño de incentivos para la eficiencia bajo condiciones de información asimétrica. Del director se presume que está menos informado que el agente sobre las condiciones a las que se enfrenta la organización, y puede que sea incapaz de vigilar el comportamiento del agente con precisión. La asimetría de información da lugar

a incentivos imperfectos y el resultado es la ineficiencia (Vickers y Yarrow, 1988, p. 92).

El director busca inducir al agente para que tome sus decisiones de inversión, fije su precio y resultados de acuerdo con el interés del director, dadas las condiciones de coste existentes. El agente, sin embargo, está típicamente mejor informado que el director sobre las condiciones de coste y está interesado en maximizar sus propios resultados (Vickers y Yarrow, 1988). En estas condiciones de asimetría de información, la ineficiencia distributiva es el resultado y los agentes consiguen «beneficios supranormales» positivos debido a su «monopolio de información» (Vickers y Yarrow, 1988, p. 100).

Los directores buscarán estructurar situaciones de manera que se distribuya la información a aquellos que la vayan a utilizar más efectivamente para incrementar el tamaño de los excedentes de la organización. Sin embargo, este motivo cooperativo está enredado con los incentivos para crear conflicto, por cuanto los agentes con acceso a cierta información la pueden utilizar para mejorar su aspiración al beneficio a expensas de los directores. Cuanto más fuerte sea el motivo de conflicto, menos útil resulta la información distribuida a los agentes. Los acuerdos que pueden ser deseables para todos los participantes pueden, por tanto, no ser concluidos por causa de la información asimétrica. En consecuencia, uno o las dos partes pueden ganar si tiene lugar la vigilancia, ya sea acordada voluntariamente por el agente o impuesta por el director. Los agentes y los directores pueden, por tanto, compartir cierta información y al mismo tiempo, guardar y manipular otra información (Ben-Ner, 1993, p. 209-210).

El director puede limitar las divergencias de intereses al imponer la vigilancia sobre el agente, e incurriendo, por tanto, en costes de vigilancia. Por ejemplo, en el gobierno local, los cargos electos son agentes de los votantes y la vigilancia es realizada por otros políticos (especialmente por la «Oposición»), por los votantes (ya sea en la urna o «votando con los pies<sup>3</sup>»), por los burócratas, por los que financian (por ejemplo, los contribuyentes u otros niveles de gobierno) y por los medios de comunicación (prensa y medios audiovisuales) (Zimmerman, 1978). No obstante, en el sector público hay, a menudo, múltiples directores, quienes pueden enfatizar diferentes aspectos del rendimiento del agente, lo que hace la vigilancia mucho más compleja.

Un sistema de contabilidad que permita la discreción del agente para informar sobre subconjuntos selectivos de información y presentando, por tanto, diferentes condiciones financieras para diferentes grupos, será preferido por el agente en lugar de un sistema de contabilidad que informa un solo conjunto unificado de información y reduce los poderes discrecionales del agente para

---

<sup>3</sup> N. de la T.: expresión inglesa que equivale a expresar la opinión mediante acciones, en este caso probablemente mediante la abstención en las elecciones.

informar (Zimmerman, 1978, p. 125). Zimmerman ha lanzado un cubo de agua fría en las esperanzas de los teóricos de la elección pública con respecto a la posible eficacia de sus reformas. Sostiene:

Los críticos y posibles reformadores [en este campo de reforma] fracasan en reconocer que el precio de la demanda del público por la información financiera es bastante bajo (quizá negativo si los costes de asimilación son significativos). [...] En consecuencia, los cargos públicos ofrecen pocos incentivos para adoptar muchas de las reformas sugeridas. [...] Dado que el típico (racional) votante no incurrirá en los costes de vigilancia para influir en las decisiones municipales, reformas de contabilidad municipal, que reduzcan los costes de procesamiento del usuario [...] probablemente producirán beneficios más pequeños [ya que imponen costes sobre las agencias y, por tanto, sobre los votantes...]. Los medios de comunicación incrementarán su nivel de vigilancia solo si existe una demanda de tales noticias o si es más probable que los medios de comunicación descubran un escándalo. [...] Lo que [muchos posibles reformadores de las políticas municipales] fallan en reconocer es que los «defectos» en el sistema de información que están intentando cambiar son meramente síntomas de un problema más fundamental.

(Zimmerman, 1978, p. 134-135)

Este análisis sugiere que los beneficios esperados de la medida del rendimiento en el marco de trabajo en la elección pública pueden estar significativamente sobrestimados.

## **Economía austriaca**

Los economistas austriacos han dado la vuelta a la economía de bienestar. En el punto de vista austriaco, los emprendedores se esfuerzan constantemente por obtener una ventaja de mercado, creando monopolios y desequilibrio para su propia explotación. Lejos de desaprobare este comportamiento e intentar desarraigarlo, como recomiendan los economistas clásicos y neoclásicos, los economistas austriacos le han dado la bienvenida como la dinámica misma que da a los sistemas de mercado competitivos sus características de bienestar benéfico.

Dado el dinamismo, y con ello la inherente inestabilidad del sistema de mercado, los economistas austriacos se oponen a los intentos de planificar, ya sea por el estado o por los «planificadores estratégicos» dentro de las empresas. Los planificadores carecen de la necesaria información sobre costes y necesidades de los consumidores, e incluso, si el planificador intenta con el coste consiguiente obtener la información necesaria sobre precios y resultados, tal información estaría desfasada y sería de poca utilidad. Solo un mercado competitivo proporciona a las organizaciones información relevante y contemporánea.

Con estas asunciones, claramente no puede existir una razón fundamental para la provisión pública de bienes y servicios mediante economías planifica-

das y no habría necesidad de una estimación del rendimiento del sector público, por cuanto el fracaso de las políticas públicas se puede asumir desde el principio. Desde esta perspectiva, la medida del rendimiento idealmente apropiada para muchas de las políticas públicas, ya sean macroeconómicas, microeconómicas o sociales, sería la ausencia de tales políticas. Además, el mismo análisis se aplica, al menos hasta cierto punto, dentro de las empresas privadas (el éxito proviene de permanecer «cerca del mercado», no de la planificación estratégica basada en la información del rendimiento).

### **Nueva economía institucional**

Al contrario que la economía de bienestar, la economía de elección pública o la de la escuela austriaca, las diversas escuelas de economía institucional no disponen de una declaración sistemática del estado final hacia el que la normativa debería dirigir los actores económicos. En vez de ello tienen, generalmente, algunas reglas de operación para la actividad normativa y están relativamente despreocupados sobre la infracción de las condiciones del segundo mejor, ya que asumen que no hay un conjunto de reglas por medio de las cuales se pueda alcanzar una situación de equilibrio más que temporal o local óptima.

En estas circunstancias se podría esperar una disposición a recomendar dependencia de un conjunto pragmático de PI para juzgar el rendimiento de un sistema de servicio o de organizaciones específicas dentro del mismo, de hecho, existe relativamente poco interés en cuestiones de medida del rendimiento en la principal variante de esta aproximación que ha gozado de popularidad desde la década de los 70, la aproximación de «mercados, jerarquías y redes» (*markets, hierarchies and networks*) MHN, que se construye sobre el análisis económico de costes de transacción de Williamson (1975; 1985) y ha sido presentado de forma lógica por Thompson (2003).

La rama de medida de la economía de costes de transacción se ocupa de qué «maneras resultan mejor para asegurar mejor una correspondencia cercana entre los logros y los premios (o el valor y el precio)» (Williamson, 1985, p. 81). Conceptualmente, en la aproximación MHN, se puede esperar que se identifiquen los PI en términos de reducción de los costes de transacción. De aquellas organizaciones que puedan conseguir estas reducciones se puede esperar que tengan más éxito, y la estructura de gobernanza que consiga reducir los costes de transacción para un sistema de servicios dado debería ser a la que las políticas públicas debieran aspirar. No obstante, Williamson es reservado con respecto a las perspectivas de un trabajo práctico en esta área: «Las tres principales dimensiones para describir las transacciones son la frecuencia, la incertidumbre y la condición de especificidad del activo. Ninguna de ellas es fácil de medir, aun cuando los investigadores empíricos han hallado modelos de simulación para cada una» (Williamson, 1985, p. 391). Ciertamente, sugiere que «aunque la rama de medición de la economía de costes de transacción ha avanzado con-

siderablemente durante la última década [...], las dimensiones relevantes para deducir donde residen las dificultades de medición permanecen un tanto oscuras» (Williamson, 1985, p. 81). A pesar del gran interés teórico en esta aproximación en las tres últimas décadas, ha habido muy pocos avances empíricos en esta posición. En una estimación hecha por David y Han (2003) encontraron una base empírica para algunos elementos de la teoría (por ejemplo, especificidad de activo) pero también un considerable desacuerdo sobre cómo presentar en forma de operaciones algunas de sus construcciones centrales, y muy poca base empírica para algunas de sus proposiciones básicas.

### **Clásica y neomarxista**

El marxismo clásico intenta proponer un marco de trabajo riguroso para demostrar el grado de explotación de los trabajadores dentro de una configuración dada de fuerzas de producción y distribución capitalista, regulada por las facciones dominantes del capital; por otro lado, se niega a «entrar en el juego» de evaluación de políticas y diseño de sistemas de regulación, y la única mejora que busca del sistema capitalista es su desmantelamiento. Mientras que el análisis marxista clásico busca mostrar cómo las empresas capitalistas maximizan el valor del superávit, el cálculo por medio del cual se hace esto está al nivel del sistema de mercados competitivos, más que al nivel de la organización.

En el paradigma marxista, la política pública refleja las demandas a largo plazo del capital privado y el equilibrio de las fuerzas de clase dentro de la sociedad (Gough, 1979). Es, por tanto, de esperar que los PI para las agencias públicas debieran enfatizar fuertemente el manejo de los dineros privados en los proyectos y servicios públicos y la consecución de índices de rentabilidad sobre la inversión a nivel comercial o casi comercial. Sin embargo, Dunleavy y O'Leary (1987) distinguen tres aproximaciones distintas hacia el estado en los escritos de Marx y Engels: el modelo instrumental, el modelo de arbitrio y el funcionalista, con diferentes implicaciones para la función gestora en el estado y, potencialmente, para los procedimientos utilizados para estimar el rendimiento de las instituciones públicas. En el modelo instrumental el estado es considerado solo un instrumento para la reproducción del capital y se mantiene que solo posee un cierto grado de autonomía necesario para realizar su función (Katznelson, 1992). Las reformas sociales forzadas sobre el estado en la forma de concesiones a la disidencia organizada pueden ser bienvenidas tanto como demostración como alimento para el potencial de la resistencia organizada; o pueden ser rechazadas como peligrosas, conduciendo al cortoplacismo y al «economismo» (Lenin, 1902); pero la medida del rendimiento no tiene un papel de utilidad. En el modelo arbitral la percepción del estado es que desempeña un papel de mediación en el conflicto destructivo entre las diferentes facciones de capital. Esto precisa mecanismos más cercanos de control entre agencias, uno de los cuales podría ser posiblemente la medida del rendimiento. Final-

mente, en el modelo funcionalista de organización del estado los cambios en la base económica determinan cambios en las superestructuras políticas y legales. Los estilos de hacer política se asumen como variables de acuerdo con lo que resulte óptimo para las funciones concernientes. La medida del rendimiento puede ayudar a indicar que formas de organización están más en línea con las condiciones estructurales.

Así, el análisis de las políticas en el paradigma marxista tiene un papel diferente del que tiene en otros paradigmas: no solo tiene por objeto explicar las acciones organizativas de los agentes (capitalistas, cargos del estado y trabajadores) sino también explorar cuál es la manera más eficaz de llevar el capitalismo a ese punto de su desarrollo en que resulte más fácil convertirlo en un modo de producción socialista. El análisis de rendimiento en este paradigma intenta explicar por qué se ha llegado a utilizar, en vez de cómo puede ser utilizado de manera más apropiada por los diferentes intereses de clase que intentan influenciar la toma de decisiones por parte del estado.

Las diversas escuelas de análisis neomarxista tienden a ser más optimistas sobre las posibilidades de una acción política de éxito contra los intereses de la clase dominante, de manera que la regulación no es percibida simplemente como una lucha entre facciones de capital, y se pueden realizar legítimamente sugerencias sobre las estrategias para hacer que la reestructuración industrial resulte menos desventajosa para los trabajadores y localidades implicadas.

La escuela más influyente de neomarxismo en los últimos años ha sido la Teoría de la Regulación Francesa, identificada principalmente en las obras de Aglietta (1979) y Lipietz (1992). Ellos sugieren que las tensiones del capitalismo son reguladas por formas institucionales específicas, normas sociales y redes de conducta estratégica. Cada época del capitalismo tiene su propio régimen de acumulación y su correspondiente modelo de regulación. El capitalismo de finales del siglo xx es «postFordista», en el que el modelo de regulación está basado en una estructura social fragmentada, mercados de trabajo duales, empresas individuales más que colectivas (y negociación) y un estado de bienestar como objetivo.

En esta vuelta de tuerca a los conceptos tradicionales marxistas, no existe un intento de formular una «teoría totalizadora», más bien la teoría regulatoria sugiere que la actividad regulatoria del estado debe ser confeccionada de manera que sea sensible al sistema global de negocio y a las condiciones de operatividad en la rama de la industria en la que pretenda intervenir. Existe un desacuerdo activo sobre las implicaciones de tales intervenciones para el rendimiento global del sistema de negocio. Aunque el concepto de «tiempo de trabajo socialmente necesario» ofrece potencial para una crítica del despilfarro de la producción capitalista, basado en la comparación entre organizaciones y sectores, rara vez se intenta realizar de forma sistematizada. De manera similar, aunque el concepto de «valor excedente» en el marxismo clásico tiene paralelismos directos con la «renta económica» en las economías de bienestar y clásica, los neomarxistas



no han intentado utilizar esta parte de los instrumentos del marxismo clásico para analizar el rendimiento de las organizaciones de los sectores privado o público.

Esta aproximación al papel del estado acepta, por tanto, que se cometerán muchos errores y que el estado tiene que comprometerse en una curva de aprendizaje para desarrollar y refinar un modo de regulación apropiado en las circunstancias para el régimen de acumulación. Una línea de la teoría de regulación, la teoría del régimen urbano (identificada de forma particular en el Reino Unido en los primeros escritos de un no marxista: Gerry Stoker) sugiere que el desarrollo de una «autoridad posibilitadora», que lleve a cabo gestión de contratos basada en un sistema explícito de PI, representa la creación (por el gobierno Thatcher) de una forma particular de gobierno local que se adecúa a la economía postFordista y a las condiciones sociales (Stoker, 1989).

### ¿LA MEDIDA DEL RENDIMIENTO COMO UN CONJUNTO DE RITUALES DE REFUERZO?

El modelo de economía política que se utilice para entender las acciones de la organización inevitablemente influenciará no solo a la definición del rendimiento de la organización utilizada, sino también a las conclusiones sobre el nivel de rendimiento exhibido por un conjunto dado de organizaciones. Por ejemplo, si se adopta la aproximación de la elección pública para explicar el comportamiento del sector público puede conducir a una estimación del rendimiento interpretada esencialmente como una comparación de proveedores públicos con los proveedores de mejor práctica del sector privado. En este caso la estimación del rendimiento mostraría, casi inevitablemente, que la provisión de mercado es superior, por cuanto los «datos están cargados» en esa dirección desde el principio.

Por otra parte, se utiliza el paradigma de la economía de bienestar, de manera que los PI utilizados resalten la extensión del fracaso del mercado y su corrección por la intervención del gobierno, lo que atrae la atención hacia los aspectos indeseables de los resultados de mercado y sirve para sugerir que las fuerzas del mercado deben ser reguladas. Este mensaje será tanto más fuerte si no se realiza un intento de medir la extensión del «fracaso gubernamental» que acaece tras las intervenciones.

Así, existe un mecanismo de autorreforzamiento por el cual la elección de un paradigma analítico tiende a limitar los datos recogidos de tal manera que las asunciones de ese paradigma no son puestas en cuestión, y verdaderamente, de manera general no son siquiera expuestas. Esto es particularmente peligroso en el caso de la estimación del rendimiento, puesto que su misma razón fundamental y legitimidad están basadas en su afirmación de proporcionar una crítica penetrante y rigurosa del rendimiento de la agencia o el sistema de servicio concerniente.



Además, «beneficios encerrados» pueden surgir en los sistemas de gestión de rendimiento disfuncionales desde el «síndrome de control perverso» (Bovaird, 2004).

Aquí, se fijan PI muy claros para el personal de la línea de producción (a menudo para conseguir mayor control de gestión), sin embargo el personal los utiliza para ejercitar el control sobre sus propios gestores, mediante la distorsión de las mediciones y los sistemas de información para asegurar que generan un mensaje en concordancia con lo que los gestores esperan oír, cualquiera que sea la realidad subyacente. Esto puede convertir a la medida de rendimiento en una amenaza para la supervivencia de una agencia que la haya adoptado.

## LECCIONES QUE APRENDER DE PARADIGMAS CONFLICTIVOS DE MEDIDA DEL RENDIMIENTO

Dada la amplitud de perspectivas del mundo comúnmente agrupadas bajo el paraguas del término «economía política», no resulta sorprendente encontrar que la economía política no proporciona un marco de trabajo acordado para la manera en que se debe llevar a cabo la medida del rendimiento. Las implicaciones de esta conclusión son importantes. Cada perspectiva tiene su propio modelo de medida del rendimiento, y contiene lecciones potencialmente útiles para los formuladores de políticas y los especialistas en la práctica de la gestión. Cada una de ellas, por tanto, reclama su derecho a influenciar las prácticas diarias de la vida de la organización. Sin embargo, las ideas de cada perspectiva solo pueden ser apropiadamente aplicadas a aquellas cuestiones que la perspectiva busca dirigirse, es por ello importante que los interesados sean conscientes del modelo de economía política que está detrás de un conjunto dado de PI. Esto les alerta no solo de las asunciones inherentes sino sobre posibles subjetividades en los datos utilizados. Si se hilvana un sistema de gestión del rendimiento desde una extraña variedad de herramientas conceptuales que se dirigen fundamentalmente a diferentes cuestiones, es probable que conduzca a un fracaso de la política (en las organizaciones del sector público) o un fracaso de la estrategia (en las empresas privadas).

Muchos gobiernos están abrazando modelos de economía política, como la teoría de la elección pública, a la vez que, simultáneamente, adoptan sistemas de medida mecanicistas para el rendimiento, lo que choca frontalmente con las asunciones de ese modelo. No existe una posición sostenible, y es probable que conduzca finalmente a una crisis de confianza en las formas actuales de desarrollar, usar e informar las mediciones del rendimiento.

Por supuesto, es posible que la medida del rendimiento cumpla un propósito esencialmente simbólico, y que sus resultados no sean realmente de interés para alguno de los interesados concernidos. Se sabe que la acción política está frecuentemente basada en anécdotas vividas y directamente relevantes más que en

información del rendimiento y en llamadas a visiones dislocadas del «sentido común» más que en la teoría. Aun cuando cada una de las escuelas de economía política aquí consideradas proporciona algún material fructífero para la elaboración de eslóganes populistas, y ninguna de ellas es particularmente útil en distinguir la retórica de la razón, parece probable que la economía política permanecerá durante el previsible futuro más como una manera de justificar los prejuicios existentes sobre el rendimiento que como una manera de activar la mejora en la medida del rendimiento.

## CAPÍTULO 15

# EL RENDIMIENTO EN LA PEQUEÑA EMPRESA

*Richard Thorpe y Jean Clarke*

### INTRODUCCIÓN

Desde la década de los 70 se ha convertido en algo crecientemente común para los académicos y los formuladores de políticas por igual para afirmar que el ímpetu del crecimiento económico y la innovación depende del número de compañías que arrancan. Herbig *et al.* (1994, p. 37), por ejemplo, informan: «nuevos pequeños negocios han sido el impulso del crecimiento económico en los años 80, contribuyendo virtualmente a la creación de todos los nuevos puestos de trabajo de esa década». Esta creencia de que son las pequeñas empresas las que impulsan las economías occidentales es una ocurrencia relativamente nueva. Hasta los años 70 el interés de los políticos y los académicos estaba limitado, y se asumía que el desarrollo económico estaba basado en la producción en masa por grandes compañías (Carr y Beaver, 2002). A continuación de la primera crisis del petróleo en 1973, muchas grandes compañías resultaron afectadas por importantes problemas económicos, y empezaron a ser percibidas con mayor frecuencia como inflexibles y lentas para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado. En este contexto, en el Reino Unido el gobierno inició una extensa encuesta sobre el papel de los pequeños negocios en la economía. El informe final (*The Bolton Report*) fue presentado en 1971 y sugería que las pequeñas firmas eran parte integral de una economía de éxito, desatando mucho interés en el rendimiento de las pequeñas empresas.

El gran aumento de la discusión y el interés que rodeaba a las pequeñas empresas tuvo lugar en los años 80, con la publicación de estudios como el de Birch (1987) que realizaba un análisis del lugar que ocupaban las pequeñas empresas en la economía de EE. UU., sugiriendo que las firmas pequeñas creaban más nuevos puestos de trabajo. Sentimientos de esta clase se observaban en las políticas gubernamentales de varios países, que buscaban activamente promover la actividad de los pequeños negocios mediante políticas que tenían por objetivo mejorar el rendimiento de las pequeñas empresas y convertir el autoempleo en algo más atractivo para los aspirantes emprendedores (Huse y Landstrom, 1997).

Este interés gubernamental en los que comienzan y el rendimiento de las pequeñas empresas ha continuado creciendo, de acuerdo con Huse y Landstrom (1997), como consecuencia de la profundización de los problemas económicos y el creciente desempleo en muchos países occidentales. Paralelamente, han proliferado los estudios académicos en el campo del rendimiento de las pequeñas firmas, en los que los investigadores se han centrado tanto en factores internos, como los atributos del propietario-gestor, como en factores externos, como la estructura de mercado y los tipos de interés (p.e.: Baum y Locke, 2004; Birley y Westhead, 1990a, b; Brockhaus, 1982).

Con todo, a pesar del gran número de estudios, resulta difícil deducir una imagen coherente del fenómeno del rendimiento de las pequeñas firmas (Davidsson *et al.*, 2004). La gran mayoría de los estudios sobre el rendimiento de las pequeñas firmas permanecen basados en aproximaciones objetivistas y descontextualizadas, a menudo tratando al propietario-gestor y su contexto como propiedades mutuamente exclusivas. El problema con estas aproximaciones descontextualizadas es que el crecimiento de los pequeños negocios y su desarrollo están muy relacionados con los valores y «visiones de la vida» del propietario-gestor y su percepción de lo que es un rendimiento satisfactorio. Además, en este capítulo se adopta un posición más contextualizada que propone que resulta más beneficioso ver el rendimiento como una construcción idiosincrática. Con esto se quiere decir que el rendimiento es definido de manera única por aquellos implicados en su realización, más que por una evaluación externa del rendimiento de éxito. Se propone, por tanto, que la clave para apoyar a las pequeñas empresas no está en abrazar una estrategia genérica sino en permitir al propietario-gestor y a otros que forman parte del negocio comprometerse con su particular estrategia para la firma mediante la facilitación de un proceso de reflexión y diálogo.

En consecuencia, se proponen tres sistemas de medida del rendimiento, que se sostiene que pueden ser utilizadas como objetos frontera<sup>1</sup> o herramientas para mediar en la comunicación de las organizaciones, enfatizando el proceso de comunicación en que se implican las pymes más que en el contenido de la herramienta. Este es un hallazgo que ha surgido con fuerza del proyecto «Evolución del conocimiento de Negocio» (*Evolution of business knowledge*) promovido por el ESRC, que investigaba la adquisición de conocimiento en empresas de pequeño y medio tamaño, y resaltaba la utilidad de tales sistemas sobre los cuales los encargados de la gestión podían discutir y debatir (Thorpe *et al.*, 2008).

Este capítulo es, en cierto modo, una versión a nivel de microcosmos del resto de los capítulos de este libro, ya que representa una discusión más peque-

---

<sup>1</sup> N. de la T.: el término «*boundary object*» (objeto frontera) se refiere a objetos que son lo suficientemente flexibles para adaptarse a las necesidades y restricciones de quienes lo emplean y, a la vez, lo suficientemente robusto para mantener su identidad en todas partes. Puede ser abstracto o concreto. Tener distintos significados en contextos diferentes y, aun así, mantener una estructura común que lo haga reconocible.

ña e ilustrativa situada en un contexto particular, del tema más amplio del rendimiento. Con todo, al hacerlo así se intenta también modelar una entrada única para el libro al proponer una aproximación contextualizada y subjetivista hacia el rendimiento que difiere en gran medida de las aproximaciones prescriptivas mayoritariamente adoptadas.

## EL RENDIMIENTO DE LAS PYMES: INTERVENCIONES DEL GOBIERNO E INVESTIGACIÓN ACADÉMICA

Como se ha descrito más arriba, en las últimas décadas las pequeñas empresas han sido vistas como una de las piezas más importantes de la economía, y las políticas gubernamentales a lo largo de EE. UU., el Reino Unido y el resto de Europa han estado orientadas en el sentido de mejorar su rendimiento. Muchas de estas políticas se concentran en eliminar las influencias negativas del entorno externo que son vistas como trabas al rendimiento de las pymes. Armstrong (2001) resalta tales influencias negativas como la presión impositiva excesiva, la burocracia y la regulación excesiva y la aversión al riesgo hacia nuevas aventuras empresariales por parte de los bancos y otras fuentes de capital. Las políticas que se ponen en marcha para contrarrestar esas influencias negativas y, consecuentemente, mejorar el rendimiento de las pymes incluyen las «deducciones de impuestos para las pymes, la liberalización bajo la forma de reducción de los gastos de adaptación a la normativa, y una amplia gama de subsidios, muchos de ellos ofrecidos mediante mecanismos de competición para no ofender la sensibilidad del individualista emprendedor» (Armstrong, 2001, p. 536). Estas políticas parecen estar enraizadas en la creencia de que, una vez que las influencias negativas han sido eliminadas, el crecimiento y la mejora del rendimiento serán una consecuencia natural al permitir al pequeño negocio florecer en una cultura de empresa. Como sostiene Armstrong (2001, p. 534) estas políticas asumen que la ausencia de niveles altos de rendimiento en el sector de las pequeñas empresas «se debe a la supresión, ya sea por sistemas hostiles o ideas, por restricciones normativas o por la negación de material con el que operar».

Otras políticas gubernamentales se han concentrado en desarrollar el propietario-gestor individual con la esperanza de que tal desarrollo conducirá al crecimiento y desarrollo del negocio. Aun así, aunque fuentes de financiación han estado consecuentemente disponibles para ayudar a las pymes para aprovechar estas iniciativas (Steward y Beaver, 2004), la respuesta de las pymes ha sido desigual. Matlay (2004), por ejemplo, encontró un alto grado de conocimiento de estas iniciativas, pero el índice de uso de las mismas era muy bajo en una muestra de 600 pymes. Como informa el *Council for Excellence in Management and Leadership* (Consejo para la excelencia en la gestión y el liderazgo- CEML, 2002), aunque existe una plétora de planes de financiación disponibles, muchos de ellos son percibidos como demasiado burocráticos y sin

conexión con las necesidades de las pymes, están guiados por las agendas y financiación de los gobiernos más que por una atención a las demandas de tales oportunidades para parte de los gestores de pymes. Esta mentalidad de producción<sup>2</sup> ha resultado en planes que fracasan en conectar con el entorno existente de pymes, que se caracteriza por su heterogeneidad y la persecución de una multiplicidad de objetivos. Parecer ser que desarrollar cualquier pyme es una tarea contextualmente específica y depende de un gran número de factores (Goss y Jones, 1997), lo que hace difícil descifrar qué habilidades y aptitudes deberían enfatizarse en la formación para pymes (Gibb, 2002). Ciertamente, la *Performance and Innovation Unit* (Unidad del rendimiento y la innovación-PIU, 2001) del Gobierno del Reino Unido sostiene que tanto la necesidad y el tipo de entrenamiento requeridos por la típica pyme dependerá del tipo de negocio y su ciclo vital, el tamaño de la organización y la necesidad que requiere hacer frente los problemas inmediatos del negocio, sugiriendo que cualquier actividad de desarrollo debe ser situada contextualmente dentro de un entorno particular de pyme.

En el frente académico esta yuxtaposición resulta también evidente entre los estudios que tienen por objeto entender las influencias externas y aquellos que se concentran en comprender el efecto del propietario-gestor individual en el rendimiento de la firma. Concentrándose en la dimensión externa Birley y Westhead (1990a, b, p. 236) resaltan un complejo mundo en que «los proveedores, los compradores, la dureza de la competición; ... los tipos de interés; los impuestos de la compañía; el grado de dependencia en un reducido número de clientes; ... la extensión de la complejidad e incertidumbre del mercado en el que operan; ... y las condiciones sociales, legales y políticas» están entre los muchos factores que pueden afectar el rendimiento de una pyme. Las ideas de Porter (1980, 1985) en particular han sido muy influyentes en este sentido, ya que sostenía que la base fundamental de un rendimiento por encima de la media a largo plazo es una ventaja competitiva sostenible, e identificaba cinco grupos cuyas acciones podían limitar la rentabilidad de una firma, que serían: los competidores, los clientes, los proveedores, nuevos participantes y proveedores de productos sustitutivos. De particular importancia para el crecimiento de la pequeña empresa, sugiere, es la fortaleza de los competidores y la concentración de clientes. Sin embargo, se cuestiona la utilidad del concepto de ventaja competitiva, ya que, como J. Klein (2001) afirma, a pesar de la ubicuidad del modelo, el concepto central de la ventaja competitiva resulta notoriamente difícil de definir. Además, mientras que las recetas para conseguir la ventaja competitiva son altamente prescriptivas, han sido ampliamente desacreditadas por numerosos investigadores. Ciertamente, J. Klein (2001, p. 1) sugiere que el modelo de Porter es en el peor de los casos «nada más que una tautología: las firmas que tienen éxito lo tienen porque disponen de la ventaja competitiva, que no puede ser definida de otra manera

---

<sup>2</sup> N. de la T.: el término utilizado es *supply-side*.

que como una cualidad que trae el éxito». Una serie de investigadores han sugerido que el dinamismo de la industria, o la impredecible naturaleza del cambio ambiental inherente a la industria en que la firma opera (Duncan, 1972) son factores importantes, ya que las empresas con alto rendimiento se encuentran más a menudo en industrias y regiones que son más dinámicas (Carroll y Hannan, 2000; Davidsson y Delmar, 1997). Por otro lado, esta investigación parece estar informando sobre crecimiento que ya ha tenido lugar y no ofrece una perspectiva sobre cómo el rendimiento de las pequeñas empresas puede ser mejorado.

En el aspecto interno, los académicos se han concentrado también en cómo los atributos personales del propietario-gestor pueden afectar el rendimiento de la firma, con muchos de estos estudios examinando tales atributos de manera objetiva y prescriptiva. Por ejemplo, las primeras investigaciones en esta área se concentraron en las características de la personalidad del propietario-gestor independientes del contexto como origen de un rendimiento mejorado en las pequeñas empresas. La meta que subyacía bajo estas aproximaciones era identificar qué características deberá tener el propietario-gestor de un pequeño negocio para asegurar que el negocio crecerá con éxito (p.e.: Brockhaus, 1982; McClelland, 1961). Otros estudios más recientes tienen por objeto resaltar una visión con una orientación más conductista del rendimiento. En particular, estos estudios resaltan características como la exploración efectiva, la interpretación y la comunicación de información en el entorno en relación con el desarrollo y crecimiento (p.e.: Baum y Locke, 2004; Baum *et al.*, 1998; Forbes, 1999). Un problema importante de estas aproximaciones es que sobreenfatizan la importancia del individuo o de factores de personalidad en la operación de emprendimiento, y minimizan el papel que desempeña la compleja interacción entre el individuo y las más amplias presiones sociales y societarias. Ciertamente, se han demostrado que estas interacciones tienen un impacto en la decisión de si un individuo se convierte en autónomo y su opinión de lo que un crecimiento satisfactorio es (Dickie-Clark, 1966; Scase y Goffee, 1980; Stanworth y Curran, 1973). Aun así, la gran mayoría de las iniciativas de los gobiernos que tienen por objeto incrementar el rendimiento de los pequeños negocios no han contado con tan complejas interacciones y enfatizan bien las influencias externas que afectan al rendimiento de la pyme o las características genéricas del propietario-gestor como si estuvieran separadas de su contexto único. Recientemente, los académicos han sugerido que el rendimiento debe ser tratado de una manera más subjetiva, idiosincrática y localizada, concentrándose en el propietario-gestor dentro de su propio entorno específico (Thorpe *et al.*, 2005; Cope, 2005; Cope y Watts, 2000). En la siguiente sección se propone un argumento que sugiere que la aproximación al rendimiento se debería hacer de una manera que tuviera una base social, relacional y contextual, centrándose en el propietario-gestor y considerando que se encuentra situado en un entorno particular que pone límites a su capacidad de acción.

## EL RENDIMIENTO DE LAS PYMES: UNA APROXIMACIÓN CONTEXTUALIZADA

La mayoría de las interpretaciones académicas y de las aproximaciones gubernamentales al rendimiento de las pymes descritos más arriba están basadas en aproximaciones objetivistas y descontextualizadas hacia el desarrollo de las pequeñas empresas y tratan al propietario-gestor y a su contexto como propiedades mutuamente excluyentes. Por tanto, tratan al propietario-gestor como un ser aislado y desconectado, que puede ser estudiado por sus respuestas a varios estímulos externos utilizando métodos positivistas, que controlan las variables ajenas (sociales). Como sostienen Stainton-Rogers *et al.* (1995), el problema que subyace en estas aproximaciones descontextualizadas a la investigación que un individuo nunca está en una situación que no esté sujeta a la influencia social y, por lo tanto, no es posible separarlos claramente. Por el contrario, el propietario-gestor es parte de y está involucrado en la creación de estas condiciones, que conforman su mundo a través del compromiso y la interacción con las circunstancias que los rodean. El individuo propietario-gestor es distinto de su entorno y no es una unidad de análisis viable, ya que forma parte y es creador de sistemas en los que está situado (Chell, 2000). Es decir, el propietario-gestor y el rendimiento de su pequeña firma no pueden ser examinados de manera tan simple sino que deben ser situados dentro de su contexto social que impone restricciones sobre sus posibilidades de acción. Mientras que los gobiernos y los académicos han destacado la importancia de un rendimiento mejorado en términos de crecimiento de capital y de creación de empleo, en el contexto de una pequeña empresa, percibir el rendimiento en estos términos puede resultar engañoso e inútil. Cuando se incorpora en los servicios de desarrollo de las pymes, este foco ha dado como resultado que el énfasis se haya situado en el rendimiento financiero y la rentabilidad en lugar de apuntar al compromiso con los propietarios-gestores individuales de pymes y sus metas y ambiciones de crecimiento.

No obstante, como encontraron Beaver *et al.* (1998), el crecimiento y desarrollo de las pymes está íntimamente relacionado con los valores y «visión de la vida» del propietario-gestor y su percepción de lo que es un rendimiento satisfactorio, resaltando que las pequeñas empresas «están formadas por las acciones y habilidades de los principales actores y deben mucho a sus percepciones personales sobre un rendimiento satisfactorio y la dirección del negocio» (Beaver *et al.*, 1998, p. 160). Mientras que muchos negocios podrían crecer, un número significativo de ellos opta por no hacerlo, prefiriendo, en vez de ello, mantener un tamaño sobre el que poder mantener la influencia y el control familiar. Ciertamente, como Davidsson *et al.* (2004) señalan, «muchas empresas empiezan pequeñas, siguen pequeñas y desaparecen pequeñas ... nunca se embarcan en una trayectoria de crecimiento significativo». Mientras que las pequeñas empresas son a menudo percibidas como las «diminutas bellotas» de las que puede crecer un gran roble, la realidad con frecuencia es que muchas de-



sean permanecer como «bonsáis». Gray (1992) señala que el motivo predominante para el autoempleo es el deseo de independencia y la libertad para perseguir metas que no son de negocio. Entonces, el rendimiento de los pequeños negocios puede verse como intenciones y acciones de negocio positivamente motivadas por parte del propietario-gestor (Gray, 2000). Desde este punto de vista, el rendimiento debe entenderse como una construcción idiosincrática que, como se explica en la sección de apertura, sugiere que un rendimiento de éxito solo puede ser definido por aquellos que están practicando el rendimiento, y lo que tiene éxito para un propietario-gestor puede no poder ser definido como de éxito para otro. Es por ello que el rendimiento no puede ser correctamente captado sin una comprensión profunda de los deseos, aspiraciones y ambiciones del propietario-gestor y también de aquello que es posible en su entorno particular.

En nuestra investigación empírica (Clarke *et al.*, 2006) se ha encontrado que tomar una aproximación tan contextualizada hacia el crecimiento y desarrollo de las pymes puede ser particularmente útil. Esta investigación se centró en una evaluación longitudinal de una iniciativa de aprendizaje de acción patrocinada por el gobierno, llevada a cabo en el noroeste de Inglaterra, y que implicaba el uso del aprendizaje de acción en 19 conjuntos establecidos de aprendizaje de pymes para 100 pymes. El aprendizaje de acción está basado en la premisa de que el aprendizaje viene a través de la reflexión seguida de la acción para resolver problemas del «mundo real» situados en el contexto del entorno del propietario-gestor (McGill y Beaty, 1995). La reflexión y la discusión tienen lugar en pequeños grupos organizados por un consejero del conjunto. Los propietarios-gestores implicados en el estudio informaron que tener la oportunidad de tomarse un tiempo para discutir sobre asuntos reales relevantes para ellos, les permitió desconectar de la gestión diaria del negocio y reconectar con los objetivos a largo plazo del mismo. Parece que esto resultó especialmente valorado porque se creaba «un espacio» por una tercera persona en el que los propietarios-gestores podían pensar más allá de las operaciones hasta la estrategia. Ciertamente, las presiones sobre la gente de pequeños negocios son a menudo tan intensas que, sin este espacio, solo se presta atención a lo que sucede a corto plazo, el flujo de caja semanal o el pedido para la semana siguiente, pero no al desarrollo del negocio, que requiere una visión a largo plazo. Además, parece que el desplazar a los propietarios-gestores desde su entorno de operaciones y colocándolos en una situación en la que puedan discutir sus propios objetivos de negocio, puede surgir una imagen de estrategia más nítida para aquellos que quieren que su negocio se mueva en esa dirección. No se está proponiendo que todos los propietarios-gestores deberían poner el foco y las estrategias en el largo plazo, sino más bien sugiriendo que la apertura de un espacio da a los propietarios-gestores una oportunidad de reconectar con las metas y ambiciones en relación con su negocio, ya sea para el crecimiento y desarrollo o para permanecer en un tamaño pequeño sobre el que puedan mantener el control.

La clave para apoyar a las pymes, parece ser facilitarles de alguna manera la oportunidad de comprometerse con sus propias ambiciones en relación con su negocio. Sin embargo, así como la oportunidad de comprometerse en un aprendizaje de acción se ha demostrado útil para las pymes implicadas en el estudio (Clarke *et al.*, 2006), no siempre es práctico o incluso posible para los propietarios-gestores de las pymes alejarse del negocio durante un periodo mínimo de tiempo. Resulta interesante que en otra investigación que se centró en la creación de conocimiento en las pymes, Thorpe *et al.* (2005b) encontraron que la utilización de «objetos frontera» o herramientas que mediaran en la comunicación dentro de una organización puede facilitar a los propietarios-gestores el compromiso con sus metas y ambiciones para el negocio. Mientras que es posible que tales «objetos frontera» puedan tomar la forma de diversos números o artefactos, Thorpe *et al.* (2005b) sugieren que los sistemas de medida del rendimiento pueden dar lugar a ciertos dilemas, contradicciones y ambigüedades dentro del contexto a discutir y reconciliar, lo que conducirá a una estrategia coherente y metas para una pyme.

Los sistemas de gestión del rendimiento están definidos por Garengo *et al.* (2005, p. 25, que citan a Neely *et al.*, 2002) como «sistemas equilibrados y dinámicos que son capaces de apoyar el proceso de toma de decisiones al reunir, elaborar y analizar información». Sin embargo, es esencial enfatizar aquí que mientras que tales herramientas son a menudo aplicadas de una manera prescriptiva (recomendando ciertas líneas de actuación y estrategias particulares), el factor importante no es el contenido de la herramienta misma sino la comunicación en que las herramientas puedan mediar. Además, en vez de recomendar una forma particular de estrategia o proceso, lo que es importante es la oportunidad de reflexionar y dialogar que estas herramientas pueden crear, permitiendo al propietario-gestor reconectar con lo que es importante para él en su propia estrategia particular para su negocio. En la siguiente sección, se proponen tres sistemas de gestión de rendimiento, que pueden ser utilizados como «objetos frontera» y aplicados de manera contextualizada, facilitando la comunicación en pequeñas organizaciones.

## MEDIAR EN LA COMUNICACIÓN: EL USO DE HERRAMIENTAS PARA LA MEDIDA DEL RENDIMIENTO

Esta sección describe tres ejemplos de gestión del rendimiento que, mediante la utilización de los hallazgos de Thorpe *et al.* (2005b), se propone que pueden funcionar como objetos frontera en pequeñas compañías y ayudar a mediar la comunicación y crear estrategias más lógicas.

Primero se examina el Cuadro de Mando Integrado (Kaplan y Norton, 1992), cuyo uso está ampliamente extendido en la actualidad, y un creciente cuerpo de investigación de evaluación sobre su efectividad (ejemplos de lo cual han sido mencionados en los capítulos previos). En segundo lugar, se examina el Mode-

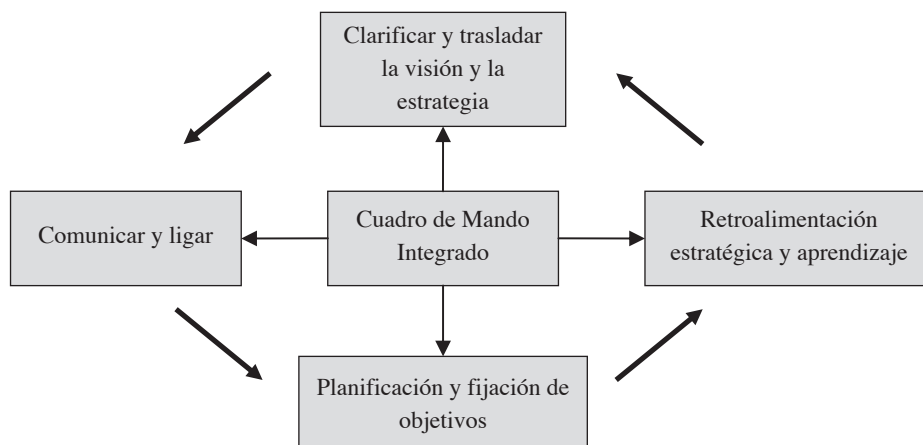
lo de Excelencia de Negocios (*Business Excellence Model-BEM*) (el marco de trabajo para evaluar las aplicaciones para el *UK Business Excellence Award*). Se han escogido estas herramientas de medida del rendimiento en particular ya que ambas están siendo aplicadas cada vez más a menudo en el sector de las pymes (Anderson *et al.*, 2001; Taylor y MacAdam, 2003). La última herramienta de medida propuesta es el Valor Bruto Añadido (*Gross Value Added-GVA*), un método de medida utilizado por las agencias de apoyo como *Business Link* por todo el Reino Unido. En este ejemplo se hace referencia a una reciente investigación que se ha llevado a cabo y que proporciona un ejemplo trabajado de la aplicación de esta herramienta de manera contextualizada (Thorpe *et al.*, 2005a).

### **El Cuadro de Mando Integrado**

El Cuadro de Mando Integrado es un modelo de alto nivel que ha atraído mucha atención de los especialistas y los académicos (Nørreklit, 2000). Está basado en la premisa de que, mientras el foco convencional del rendimiento de la organización tiende a mirar hacia atrás y tiene una base financiera, lo que los encargados de la gestión necesitan en realidad es un conjunto equilibrado de medidas de rendimiento que se centren en una amplia variedad de aspectos de la organización en relación con sus prioridades para el éxito. En consecuencia, los indicadores de rendimiento necesitan ser equilibrados entre los aspectos financieros y no financieros, y necesitan venir con indicadores inductores (*lead*) y de resultados (*lag*), así como con medidas de intervención y de vigilancia. El Cuadro de Mando Integrado identifica e integra cuatro maneras diferentes de ver el rendimiento: financieras, procesos de negocio internos, clientes y aprendizaje de organización. La ilustración 15.1 muestra el modelo básico del Cuadro de Mando Integrado con las cuatro perspectivas o dimensiones genéricas «originales» presentes.

Estos conjuntos equilibrados de indicadores se considera que están ligados en una relación causa-efecto y juntos proporcionan al gestor una comprensión extensa de los factores clave de operación, que inducirán el futuro rendimiento de la organización (Kaplan y Norton, 1996a). Ha habido, sin embargo, un cierto número de críticas del Cuadro de Mando Integrado. En un examen crítico del modelo Nørreklit (2000) sostiene que la asunción de que existe una relación causa-efecto entre los indicadores es defectuosa. Por ejemplo, ella resalta que la satisfacción del cliente no genera necesariamente buenos resultados financieros, sino que las cadenas de acción que generan un gran nivel de valor de cliente a bajo coste son las que conducen a buenos resultados financieros. Además, la relación es lógica más que casual, por cuanto está inherente en los conceptos. Nørreklit (2003) sostiene además que los conceptos y afirmaciones del Cuadro de Mando Integrado están basados en una argumentación confusa e inestable, y que lejos de ser una teoría nueva y convincente, el Cuadro de Mando Integrado y su subsiguiente popularidad son el resultado de una forma de retórica persuasiva.

Ilustración 15.1  
**Descripción de Kaplan y Norton del proceso de Cuadro de Mando Integrado, reproducida con permiso del Harvard Business Review**



Muestra de «Using the Balance Scorecard as a Strategic Management System» de Robert S. Kaplan y P. Norton, enero-febrero 1996a, p. 77. Copyright © 1996 by the President and Fellows of Harvard College; Todos los derechos reservados.

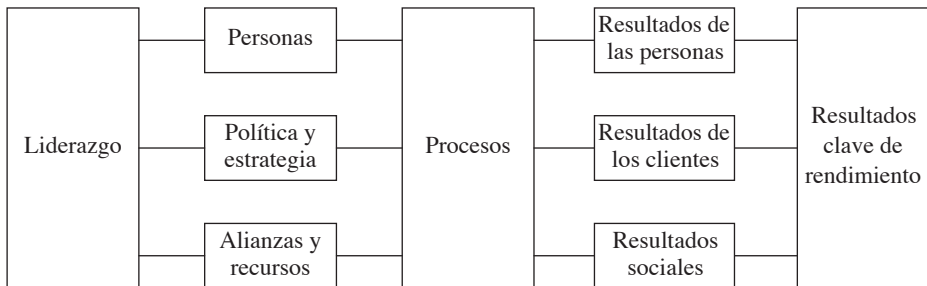
Sin perjuicio de estas críticas, el Cuadro de Mando Integrado puede ser también utilizado para clarificar y ganar consensos sobre la estrategia, alinear metas personales y del departamento y obtener retroalimentación para aprender y mejorar la estrategia, en lugar de aplicarlo simplemente como una herramienta de medida del rendimiento (Kaplan y Norton, 1996a). Ciertamente, Anderson *et al.* sostienen que el mayor beneficio del Cuadro de Mando Integrado para las pymes está frecuentemente basados en la clarificación de la visión estratégica y las prioridades asociadas y objetivos de tal manera que se pueda construir el consenso. Para nuestros propósitos, el uso del Cuadro de Mando Integrado de esta manera resulta más apropiado, ya que puede actuar como una herramienta para mediar en la comunicación dentro de la organización y ganar una estrategia coherente y significativa para todos los miembros de una organización. Sin embargo, se debe asegurar que existe un esfuerzo colectivo entre todas las partes de la organización durante la construcción del Cuadro de Mando y durante su subsiguiente implementación (Anderson *et al.*, 2001). Como Nørreklit (2000) resalta, además de estar enraizado en el compromiso del empleado y en algo realizable, el Cuadro de Mando necesita estar enraizado en el lenguaje de los empleados.

## El Modelo de Excelencia de Negocio del EFQM

El Modelo de Excelencia de Negocios (BEM) de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (*European Foundation for Quality Management-EFQM*)

es un marco de trabajo diseñado para actuar como un sistema de gestión general y para ayudar a mejorar los procesos básicos de gestión de la organización (EFQM, 2001), y se promueve como «una herramienta práctica para ayudar a las organizaciones a llevar a cabo esto mediante la medición de aquello en lo que ya se encuentran en el camino de la excelencia, ayudando a detectar los vacíos y estimulando las soluciones» (*British Quality Foundation, 2007*). Aunque es ampliamente utilizado en la literatura como una herramienta de medida del rendimiento, surgió inicialmente como un marco de trabajo de los *European Quality Awards* (Premios Europeos de Calidad), que fueron lanzados a principios de los años 90 con el apoyo de la *European Organization for Quality* y la Comisión Europea (EFQM, 2001). La filosofía del modelo es que, cualquiera que sea el sector, tamaño, estructura o madurez del negocio, todas las organizaciones necesitan establecer sistemas de gestión apropiados. Es un marco de trabajo de un carácter esencialmente no prescriptivo basado en nueve criterios, cinco de los cuales son «inductores» (es decir, lo que la organización hace), y cuatro son «resultados» (es decir, lo que la organización consigue). Con frecuencia se presenta en forma de diagrama como el que se muestra en la ilustración 15.2 más abajo.

Ilustración 15.2  
**El modelo de medida del EFQM**



Fuente: Adaptado y reproducido con el permiso del *EFQM Self-assessment Guidelines, European Foundation for Quality Management*.

Mientras que teóricamente el modelo puede ser utilizado por cualquier organización sin consideración de sector, tamaño, estructura o madurez del negocio, el premio se creó originariamente para grandes organizaciones del sector privado. Además, en el año 1996 se presentaron criterios específicos para la utilización del BEM como resultado de un estudio piloto realizado entre 1995 y 1996. El BEM es utilizado en las organizaciones mediante un procedimiento de autoevaluación, con un cierto número de personas dentro de la organización actuando, con frecuencia, como equipo de autoevaluación que evalúa a su organización de acuerdo con cada criterio. Este proceso tiene por objeto ayudar a la organización a identificar sus puntos fuertes

y las áreas que precisan mejorar, siendo su objetivo final asignar una puntuación para cada uno de los criterios. Sin embargo, este procedimiento de establecer una puntuación en relación con un criterio fijo puede resultar, frecuentemente, problemática para las pymes. Como Taylor y McAdam señalaron en su informe (2003), la aproximación del «único camino correcto» del BEM puede resultar engañosa para las pequeñas compañías que tienen problemas e inductores muy diferentes de aquellos de las grandes compañías fundadoras del BEM. No obstante, en lugar de enfatizar la puntuación y la comparación contra criterios, aquí se sostiene que este proceso de diálogo sobre los puntos fuertes y problemas en una organización puede resaltar las metas y ambiciones del propietario-gestor y de otros actores de la organización permitiéndoles su discusión y su potencial integración. Por otro lado, funciona como un procedimiento de mediar en la comunicación de una organización y en el diseño potencial de una estrategia que haya sido acordada y comprendida.

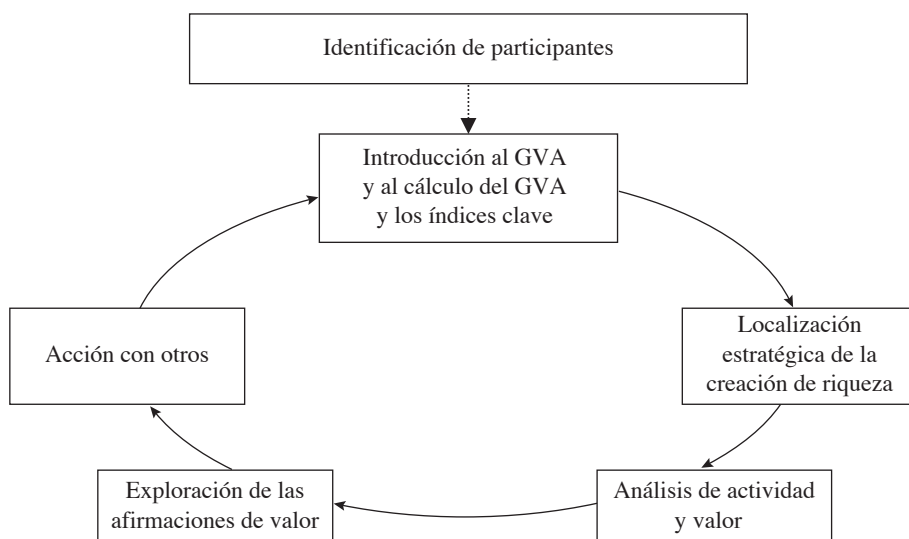
### **Valor Bruto Añadido**

En los últimos años el Gobierno del Reino Unido se ha valido del Valor Bruto Añadido (*Gross Value Added*-GVA) como una medida de la mejora de la productividad. Una cada vez más amplia variedad de cifras geográficas y sectoriales de GVA están disponibles, incluyendo cálculos de GVA en grupos, regiones y subregiones. Una consecuencia de estos desarrollos es que las agencias de apoyo a las pymes, como *Business Link*, son requeridas para que recojan datos de GVA de sus clientes en un intento de proporcionar evidencias de las mejoras de rendimiento, y como una medida del éxito de cualquier intervención. GVA reconoce que el uso del beneficio como una medida del rendimiento de una compañía está cargado de dificultades ya que las compañías con frecuencia «distorsionan» las cifras de beneficios en un periodo dado de tiempo por una variedad de razones, por ejemplo, por medio de lo permitido por depreciación. GVA utiliza la misma información contable que las firmas tienen que recopilar para realizar sus declaraciones de beneficios anuales y cuatrimestrales, pero la línea entre la cuenta de beneficios y la de pérdidas se sube ligeramente para incluir, no solo el beneficio, sino sueldos y salarios y la depreciación de los bienes. Como resultado, produce una imagen más clara (algunos dirían que más útil) del rendimiento de la firma. No obstante, dentro de estas aproximaciones hacia el GVA, el foco se pone sobre el GVA como una medida de resultado de la creación de riqueza, pero no sobre el proceso de creación mismo.

Por otro lado, mientras que la GVA es una medida de resultado de la creación de riqueza de la actividad de la organización, también puede permitir al propietario-gestor y a otros actores en el negocio reflexionar sobre cómo se puede estructurar el negocio en una variedad de formas que puedan añadir valor. Una vez más se enfatiza el proceso de discusión y diálogo que

tendrá lugar como una oportunidad de discutir metas a largo plazo. Thorpe *et al.* (2005a) tenían como meta mostrar cómo este proceso podía funcionar al dar énfasis al GVA como una herramienta de comunicación en los pequeños negocios de propietario-gestor. Esta aproximación era extensamente consistente con la investigación en la acción de colaboración que resalta la importancia de establecer una asociación entre el investigador y el investigado, se discute una estrategia que lleva al desarrollo de interpretaciones compartidas (Reason y Bradley, 2000; Reason y Rowan, 1981). Cinco empleados de la pyme junto con el director ejecutivo y el director financiero fueron seleccionados para formar un equipo para un proyecto de GVA que discutió y desarrolló una estrategia de GVA durante un periodo de meses (ver ilustración 15.3).

Ilustración 15.3  
Un proceso de aprendizaje de GVA



Tomado de Thorpe *et al.* (2005a).

En cada etapa del proceso se pidió a los participantes que aportaran retroalimentación en relación con su interpretación del GVA y su relevancia para los intereses de la compañía. Los resultados sugirieron que los participantes encontraron que este proceso desarrolló su comprensión de los procesos que tienen lugar en el negocio y les ayudó a desarrollar nuevas preguntas «abiertas» sobre a dónde querían llegar en el futuro. Además, mediante una aproximación contextualizada el GVA puede convertirse en una herramienta muy útil para asistir la discusión y la reflexión sobre el rendimiento.

## CONCLUSIONES

Este capítulo ha examinado un número de conceptos en relación con la gestión del rendimiento en el sector de las pymes. La primera parte del capítulo ha considerado un número de explicaciones teóricas y enfatizado la importancia de una aproximación contextualizada para una mejora del rendimiento y desarrollo de las pymes, en lugar de las aproximaciones objetivistas y descontextualizadas que dominan el área.

En la parte final del capítulo, la atención se vuelve hacia tres diferentes marcos de trabajo, que se han propuesto para su utilización como «objetos frontera» o como herramientas para mediar en la comunicación en las organizaciones, a través de un énfasis en este proceso de diálogo, en vez de la estrategia abrazada por la herramienta en particular. Aun cuando existen problemas específicos en cada marco de trabajo, que se han resaltado, el énfasis no está en la orientación estratégica de la herramienta misma, o en si la herramienta es correcta o no. En vez de ello se concentra en el proceso de diálogo que estimula y que puede dar lugar a estrategias coherentes para las pequeñas empresas, sin tener en cuenta lo que la estrategia sea. Se ofrece esta aproximación como una alternativa a las estrategias más usuales que ofrecen las agencias gubernamentales que, a menudo, se centran en medidas objetivadas, como el crecimiento del capital y la creación de empleo. Estas ofertas generalizadas de las agencias de apoyo dan lugar a estrategias genéricas y asunciones simplistas sobre el deseo de que las pymes crezcan y se desarrollen. Como resalta Shotter (1993), tales intentos por agentes extraños a la organización de proveer ideas alternativas para el desarrollo del negocio pueden ser percibidos por los propietarios-gestores como peligrosas o anormales, y ser rechazadas como inviables o equivocadas para «sus» negocios. Al tratar de imponer estructuras artificiales en las pymes que no están en contacto con su entorno contextual, los formuladores de políticas están destinados a enfrentarse al fracaso. Al aproximarse al rendimiento de las pequeñas empresas uno debe acercarse a «su mundo» (CEML, 2002) y abrazar y comprender el sector de la pequeña empresa, como un sector caracterizado por la heterogeneidad y la consecución de una variedad de diferentes objetivos.



## CAPÍTULO 16

# EL RENDIMIENTO EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS

*Richard Kerley*

### INTRODUCCIÓN

Medir y controlar el rendimiento es percibido como un elemento crucial para asegurar la eficiencia y la efectividad en el gobierno, en un momento en que tanto su coste como su rendimiento se encuentran bajo escrutinio.

(Alford, 1992, p. 1)

Resulta duro a veces medir el rendimiento en el servicio público, especialmente en términos de calidad y efectividad. No obstante, es equivocado sobrestimar las dificultades. Lo importante es tener claro lo que se pretende conseguir en cada servicio, y lo que distingue un buen servicio de uno malo. La calidad y efectividad se pueden vigilar de varias maneras, incluyendo la retroalimentación de los usuarios, y más (y mejor) inspección.

(*Audit Commission*, 1986, p.4)

... existen ... una cantidad de problemas políticos, burocráticos, conceptuales y técnicos en la implementación de un régimen de PI extensas para los diferentes servicios públicos.

(Wholey, director de la US General Accounting Office, citado en Aristigueta, 1999, p.5)

Alford escribía en el contexto del Gobierno australiano, mientras que Wholey hablaba de EE. UU. y, aunque la cita de apertura de la *Audit Commission* se refiere a los proyectos en Inglaterra y Gales, una idea similar resulta válida para todo el Reino Unido.

Aunque las preocupaciones sobre la «eficiencia» y el «rendimiento» en los servicios públicos ha sido parte del discurso de algunos gobiernos durante años (incluso siglos), esta preocupación se ha enfatizado en mayor medida durante las dos últimas décadas, cualquiera que sea el partido que gobierna o el país gobernado.

En su publicación de 1989 «*First steps in Measuring Performance for the Public Sector*», Jackson y Palmer citan publicaciones que son posteriores a

1980, y en el periodo siguiente a su publicación el volumen de trabajos producidos sobre el rendimiento de los servicios públicos se ha incrementado notablemente. Hasta cierto punto, la discusión sobre el rendimiento en los servicios públicos está mediatizada por la nostálgica presunción de que todo es mucho más fácil en el sector comercial. Jackson y Palmer expresan esta visión al comienzo de su documento: «En gran parte del sector público el resultado neto no existe. El rendimiento financiero y el impacto de los servicios son difíciles de estimar» (Jackson y Palmer, 1989, p. 1). La presunción de que «difíciles de evaluar» servicios públicos pueden ser contrastados de alguna manera con las mucho más robustas señales de consecución y rendimiento disponibles a través del rendimiento neto y del beneficio de una compañía comercial, es un engaño amable pero un engaño que está extensamente mantenido.

Sin embargo, es una falacia tentadora asumir que la publicación de un resultado corporativo, cifras de beneficios y ganancias por acción es una indicación simple y segura de lo bien que está funcionando una organización, el famoso rendimiento neto. Medir el rendimiento efectivo en organizaciones grandes y complejas es muy difícil. Esta no es una afirmación nueva, el fallecido Peter Drucker señaló hace 50 años que: «[...] ni un solo hito es “la” medida del rendimiento, o de las previsiones o resultados de un negocio; [...] el éxito, como el fracaso, en una empresa de negocios es multidimensional» (Drucker, 1968, p. 85). Ejemplos contemporáneos como Enron ilustran gráficamente, para cualquier observador que albergue dudas, la solidez de este comentario.

El capítulo explora el propósito y las implicaciones de introducir y desarrollar la gestión del rendimiento en las organizaciones públicas. Aunque gran parte del material que ilustra el capítulo está extraído del Reino Unido, desarrollos similares se pueden localizar en otros países y, por tanto, algunos ejemplos han sido extraídos del extranjero.

## EL CONTEXTO HISTÓRICO, POLÍTICO Y ECONÓMICO

Una preocupación por la gestión efectiva del rendimiento en los servicios públicos refleja simplemente algunos de los temas que han proporcionado una estructura a la teoría de gestión durante gran parte de los dos últimos siglos. Ello es la proposición de que el proceso de gestión trata de la fijación de objetivos y, después, de la consecución de esos objetivos. Ambos, Fayol (1949) y Taylor (1911), hubieran reconocido el concepto de rendimiento como lo discutimos hoy en día, aunque ellos se aproximaran a él desde diferentes perspectivas, ya que Fayol se centró en la organización y Taylor en los equipos e individuos como parte del sistema de producción.

La aproximación a la gestión del rendimiento en los servicios públicos en los periodos industrial y posindustrial debe mucho al desarrollo de aproximaciones científicas «racionalistas» hacia la gestión y encaja muy bien con la

tradicción Weberiana de burocracia racional. En cierto modo, la introducción de la medida del rendimiento en los servicios públicos no es una imposición neoliberal asociada a políticas de privatización, sino una parte muy clara de la tradición burocrática discutida en el contexto de contraste de eficiencias inherente a los «mercados» y las «jerarquías» (Niskanen, 1971).

Otro aspecto ligado está profundamente enraizado en la preocupación gubernamental comúnmente hallada sobre el equilibrio de la necesidad de gasto en servicios públicos del gobierno con el mantenimiento de los impuestos en niveles bajos y el gasto del dinero público de manera frugal y sabia. En 1780 Lord North estableció una comisión para el examen de las cuentas públicas (*Commission for Examining the Public Accounts*), con el propósito de examinar no solo el gasto del gobierno sino también la organización y eficiencia de las actividades gubernamentales. En 1866, con la *Exchequer and Audit Act* (Ley de Hacienda y Auditoría), Gladstone creó el precedente del actual *British Auditor General* (Auditor General Británico), una oficina que ahora proporciona gran parte los análisis detallados del rendimiento del Gobierno en el Reino Unido y que tiene su paralelismo en EE. UU. con la *General Accounting Office* (Oficina General de Contabilidad) (Day y Klein, 1987). Los gobiernos de todos los países han ido estableciendo con el tiempo sistemas, procedimientos y formas de organización para vigilar y mejorar el rendimiento de los servicios públicos.

Los gobiernos también han sido periódicamente arrastrados por un entusiasmo por conseguir mayor eficiencia y un rendimiento más efectivo de las organizaciones gubernamentales y de servicio público. Los documentos del presidente de EE. UU. Lyndon B. Johnson muestran que, después del arranque inicial de correspondencia sobre el asesinato de su predecesor. John F. Kennedy, su primera carta importante a los miembros de su gobierno fue una circular en la que urgía economía y eficiencia en cada uno de sus departamentos —«más potencia por nuestro dinero»— (Johnson, 1968). Los gobiernos de épocas más tempranas (Geddes en el Reino Unido en los años 30; Hoover en EE. UU. en los años 20), han buscado a menudo tales ahorros, tanto al reducir la amplitud y variedad de los servicios públicos como buscando mejorar su rendimiento. El activador político que condujo en EE. UU. a la aprobación de la *Government Performance and Results Act* (Ley de rendimiento y resultados del gobierno) (1993) fue motivado por las preocupaciones por la eficiencia y el ahorro en el gobierno así como por las motivaciones políticas del presidente Clinton y el vicepresidente Al Gore.

Tales iniciativas esporádicas de los gobiernos son cada vez con más frecuencia sustituidas por políticas, legislación y acciones de gobierno que pretenden tanto el ahorro como la mejora del rendimiento de los servicios públicos con carácter continuado. Estos activadores de la eficiencia que pretenden mejorar el rendimiento del gobierno han ido paralelos al incremento del crecimiento del gasto público desde la segunda mitad del siglo xx. También han estado

asociados con el surgimiento y transferencia de ideas extraídas de varias aproximaciones distintas y de formas de análisis aplicadas a la planificación estratégica de negocio y que se han transferido a los servicios públicos. La oleada de ideas que siguió a la Segunda Guerra Mundial ha llevado a la Gestión por Objetivos (MBO), un proceso que fue analizado con claridad por primera vez por Drucker (1968) en «*The practice of Management*» (La práctica de la gestión). Las ideas expresadas llegaron a tener una significativa influencia en la manera en que los gestores de las organizaciones privadas y públicas percibían la gestión dentro de esas organizaciones.

El tema de MBO surgió en EE. UU., y se trasladó a través del Atlántico a la industria británica y a los servicios públicos británicos. Durante las décadas de los 60 y 70 estas ideas fueron surgiendo bajo diferentes denominaciones pero, con frecuencia, con formas similares en los servicios públicos, como el PPBS (*Planning, programming and budgeting systems*<sup>1</sup>) en EE. UU. y el PAR (*Programme Analysis and Review*<sup>2</sup>) en el Reino Unido. Estas aproximaciones a la planificación a gran escala y su pretendida utilización en los servicios públicos, encajaba bien con el entusiasmo de los años 60 y primeros 70 por aproximaciones más racionales y científicas a la toma de decisiones. En varios servicios públicos esto representó de forma específica un claro ejemplo de aproximación a la planificación racional a la gestión. Por otro lado, la manera en que algunos de los principales proponentes de una gestión del rendimiento efectiva (por ejemplo, la Audit Commission) presentan sus ideas está claramente basada en un simple sistema de gestión de bucle de control:

1. Formular políticas;
2. Establecer objetivos;
3. Situar los recursos y realizar la acción;
4. Vigilar el rendimiento; y
5. Revisar (y corregir) las políticas.

A principios de los años 80 la profunda y compleja ligazón entre los intentos de mejorar el rendimiento, la aspiración en algunas áreas de los servicios públicos para establecer un proceso de planificación racional, y la asunción de que los «métodos de negocio» serían más efectivos que las aproximaciones tradicionales de administración pública estaba completamente articulada. Se pueden observar claros ejemplos en muchos de los primeros documentos producidos por la *Audit Commission* para Inglaterra y Gales después de su creación en 1983. El establecimiento de esta comisión fue consecuencia de la legislación introducida por Michael Heseltine, el miembro del gobierno más entusiasta sobre la promoción de un rendimiento eficiente en los servicios públicos (Heseltine, 1987, pp. 15-28). El primer director de la comisión, Sir John Banham,

---

<sup>1</sup> N. de la T.: Sistemas de planificación, programación y presupuestación.

<sup>2</sup> N. de la T.: Análisis y revisión de programas.

había adquirido experiencia previa con la firma de consultoría McKinsey y adaptado el modelo «7s» de McKinsey (Pascale, 1990) de buena práctica de organización al pensamiento de la Audit Commission. Una publicación temprana (Audit Commission, 1986, p. 83) afirma:

Ahorro, eficiencia y efectividad no suceden así como así. En casi cualquier situación se habrán producido cambios, a veces incómodos, que implican que las personas hagan las cosas de manera diferente. Aquellas organizaciones en los sectores públicos y privados que han tenido éxito en asegurar cambios benéficos han creado un entorno que prospera con el desafío y el cambio, al gestionar los siguientes elementos<sup>3</sup>: visión, estrategia, estructura, sistemas, personal y habilidades, estilo, de tal modo que se refuerzan unas a otras.

La combinación de ideas acerca del desarrollo de un rendimiento efectivo, las supuestas virtudes de las aproximaciones de negocios, y la aproximación racional a la planificación han influenciado el clima de ideas desde los años 60 en adelante, acelerando el paso desde los años 90 y con el nuevo siglo, cualquiera que sea el gobierno. Esto ha tenido un impacto directo en la organización de los servicios públicos, que se ha podido observar particularmente en el gobierno central en el Reino Unido, con el desarrollo de aproximaciones como una gestión financiera más intensiva, la creación de agencias gubernamentales y la metamorfosis de la *Private Finance Initiative* –Conservadora– (Iniciativa privada financiera) en la *Public Private Partnership* –Laborista– (Asociación público-privada) (Pollitt y Bouckaert, 2000). Estas tendencias también influenciaron a los gobiernos locales (Boyne, 2001, 2002) y los servicios de salud (Klein, 2000).

En EE. UU. el gobierno federal de Clinton formalizó esta síntesis de aproximaciones en un programa declaratorio, conducido por el vicepresidente Al Gore, bajo el epígrafe de *National Performance Review* (Revisión del rendimiento nacional), que expresaba la ambición de crear un gobierno que «trabaja mejor y cuesta menos» (Gore, 1993, p. 3). Esta revisión tuvo como consecuencia directa la introducción de legislación en la forma de *Government Performance and Results Act* (1993) que requería que los gobiernos locales, federales y estatales implementaran medidas con la intención de seguir el rendimiento y actuar sobre los fallos registrados.

El foco sobre el rendimiento en el sector público fue, durante el periodo que siguió a la crisis del petróleo en 1973, al principio más evidente en los gobiernos locales y centrales de lo que fue en los servicios de salud. Estaba impulsado por el creciente reconocimiento de que, en muchos casos, la gestión del rendimiento era débil en toda la extensión de los servicios públicos. Aunque estaba basada en Australia, Hughes (2003) realizó una observación que sostiene que tiene relevancia mundial: «Se mire como se mire, la gestión del rendimiento en el modelo tradicional de la administración pública era inadecuada, y esto era

---

<sup>3</sup> N. de la T.: Las 7s de McKinsey: *Strategy, Structure, Systems, Shared Values, Skills, Style and Staff*.

aplicable tanto al rendimiento de los individuos como al rendimiento de la organización» (p. 205).

En algunas organizaciones públicas los cambios que pretendían tratar las debilidades del rendimiento percibidas se aceleraron a través del proceso de mediación de las grandes consultoras de gestión que llevaron a cabo formas de análisis y, en ocasiones, prescripciones entre fronteras (Saint Martin, 2000). Esto demuestra una vez más la relación entre los procesos de planificación estratégica derivados de negocios promovidos y distribuidos por las grandes consultoras, como PA y McKinsey, y el ímpetu por el cambio de los organismos públicos.

En diferentes organizaciones públicas han existido intentos de crear mecanismos de revisión como «organismos guardianes», en los que se puede establecer alguna comparación con el *Public Accounts Committee* (Comité de cuentas públicas) de la Cámara de los Comunes en el Reino Unido y el *Ways and Means Committee* (Comité de vías y medios) de la Cámara de Representantes de EE. UU. La experiencia inicial de muchos de estos órganos y departamentos parece haber estado con frecuencia limitada a una relativa pequeña escala y circunscrita a tareas que atraían la atención al permitir que se efectuara la racionalización con sistemas a corto plazo y la consecución de ahorros de costes. Así, durante las primeras fases del desarrollo de la gestión del rendimiento en los servicios públicos, eran los pequeños detalles de la práctica de la gestión (la consecución, la duplicación menor disfuncional) en lugar de los grandes programas y los temas estratégicos (efectividad de las intervenciones de salud, los resultados de la educación secundaria) las que fueron explorados.

Está claro que en varios países y jurisdicciones, incluso en los más descentralizados, como Suiza donde el cambio creció a nivel cantonal, el impacto de las medidas por las que se pretendía mejorar el rendimiento se sintió en los diferentes niveles del gobierno y sus agencias ya fuera deliberadamente pretendido o no (Schedler, 2000, p. 80). El hallazgo más extendido de la investigación parece ser que los niveles de gobierno y de organismos casi gubernamentales tienen fronteras permeables que permiten que las ideas de gestión y las iniciativas de reforma se interpreten a lo largo de la separación organizacional. Lo que está menos claro, sin embargo, es si la difusión de tales ideas debe mucho a las teorías formales sobre cómo se puede entender el rendimiento y los intentos de mejorarlo y aumentarlo, o si es una mera emulación «de rebaño» de una práctica ostensiblemente buena.

## TEORÍAS SOBRE EL RENDIMIENTO

Estos desarrollos en la gestión del rendimiento y la manera en que han emergido y han sido explícitamente apoyados y explicados por el gobierno rara vez han estado acompañados por alguna justificación teórica explícita. Incluso

aquellos ministros más interesados en el desarrollo de una gestión efectiva en los servicios públicos (por ejemplo, Michael Heseltine) raramente expresan sus ideas en tales términos, confiando en sentimientos intuitivos o en experiencia práctica declarada. Una de las grandes excepciones internacionales es Roger Douglas (1993), anterior primer ministro de Nueva Zelanda, un país que abrazó sin reservas una reforma radical política y administrativa desde la década de los 80 (Boston *et al.*, 1991). Douglas define claramente, en su informe de despedida, las bases conceptuales para sus grandes cambios legislativos e institucionales. Cuando se pone un informe tan personal y sensato en contraposición con trabajos académicos más conscientemente teóricos (Boyne, 1998; Eliassen y Kooiman, 1993) y estudios empíricos internacionales (OCDE, 1991) se pueden extraer algunas de las premisas teóricas que subyacen bajo el desarrollo de la gestión del rendimiento en los servicios públicos. Estos temas tienden a estar interrelacionados de manera compleja pero, no obstante, se pueden distinguir algunos elementos clave.

### **Teorías económicas**

Aquellas que ejercen la mayor influencia en el desarrollo de la gestión del rendimiento en los servicios públicos son los trabajos teóricos conectados con las relaciones director/agente y la incentivación de individuos o entidades económicamente racionales. Se ha presumido que el personal colectivo de las organizaciones públicas son agentes trabajando para un director (gobierno), aunque, por supuesto, esto se hace más complejo a causa de los debates sobre quién es realmente el «director» en un gobierno representativo (Dunleavy, 1991). La designación de unidades definidas, y a menudo discretas, cuyo rendimiento se mide y se registra está claramente orientado a hacer de la relación director/agente algo más específico y más susceptible de control. De manera que gobiernos en distintas jurisdicciones han creado «agencias» con objetivos y medidas de rendimiento que están obligadas a conseguir. Alcanzar tales objetivos de rendimiento puede ser visto como un sustituto del beneficio en el modelo clásico económico. En algunos casos (aunque las tendencias están mezcladas tanto dentro como entre las jurisdicciones), los directivos reciben compensaciones financieras por alcanzar esos objetivos, en un intento de crear incentivos financieros.

Las más abrasivas afirmaciones de los teóricos de la elección pública (Mueller, 1989; Niskanen, 1971) puede parecer en un principio que llevan la medida del rendimiento del servicio público más allá, hacia una visión más normativa que es un axioma, y es que los servicios públicos se controlan mejor, en efecto, mediante formas de elección para los usuarios del servicio y la competición entre proveedores. Niskanen, en particular, observa que sin control y medida los burócratas buscarán maximizar sus propios intereses en «la relajación de la gestión de los resultados de la oficina» (ibídem, p. 38). Este autor es, quizá, el más firme y más constante de los proponentes de una visión de que el



control y la medida del rendimiento son, en la ausencia de competición, una absoluta necesidad para restringir la construcción de oficinas autoservicio.

Dicho lo cual, existen claros nexos entre tales teorías y la forma y extensión de la medida del rendimiento en los servicios públicos. Thames Water y todas las demás compañías de distribución de agua de Inglaterra dejaron de publicar los indicadores de rendimiento del nivel de servicio alcanzado en el año en que fueron privatizadas como PLC (*Public Limited Company*<sup>4</sup>), como consecuencia de la aprobación de la norma Water Act en 1989. Esto no se hizo bajo la premisa de que el incentivo para mejorar el rendimiento era ahora el beneficio y que tales datos ya no eran relevantes para el público, y las compañías comerciales no estaban, en ningún caso, obligadas a publicarlos. Curiosamente, esta es una discusión que volvió a surgir vivamente casi dos décadas después con el debate sobre las obligaciones potenciales de las compañías en el Reino Unido de publicar una revisión de sus operaciones y situación financiera<sup>5</sup> (HM *Government*<sup>6</sup>, 2006).

## Teorías de gestión

Debemos ser cuidadosos, en el clima polémico de debate del altamente discutible cambio en el sector público, en distinguir entre las prácticas importadas desde el sector privado al público y las premisas teóricas que subyacen bajo las diferentes formas de organización y acción gestora. Así, en el primer caso, por ejemplo, existen varios intentos de introducir la recompensa financiera a nivel individual y colectivo como un medio de aumentar el rendimiento del sector público —«salario ligado al rendimiento»—. En varias jurisdicciones, tales intentos se han realizado en funciones del servicio público, en atención sanitaria y en educación, pero tal incentivación financiera no es universal en el sector privado, donde a menudo se reconoce que puede resultar inapropiado y, ciertamente, descansa sobre proposiciones teóricas débiles que nuevas disciplinas, como la economía de comportamiento, están desafiando.

Al considerar la relevancia de la teoría podemos identificar líneas significativas de teoría de gestión que tienen grandes implicaciones para el examen de la gestión del rendimiento en los servicios públicos. El primero (también mencionado antes y derivado del pensamiento económico) es el énfasis reforzado en los objetivos de la organización y las implicaciones que tiene para su rendimiento. Los servicios públicos han sido, en el pasado, criticados por concentrarse en exceso en los procesos de toma de decisiones y prestación de servicio en lugar de en el volumen o calidad de la producción y los eventuales resultados. La creciente concentración en los productos que la medida del rendimiento señala es

<sup>4</sup> N. de la T.: Compañía pública limitada.

<sup>5</sup> N. de la T.: Operating and Financial Review.

<sup>6</sup> N. de la T.: Gobierno de Su Majestad.



un cambio significativo basado en las ideas desarrolladas después de muchos años de teoría de gestión y todavía sujeto a contestación y prueba.

Como ya se ha observado, los políticos en activo (e incluso retirados) con frecuencia no reclaman para sí las grandes estructuras teóricas para sus acciones y elecciones. En las acciones de los tres gobiernos presididos por Blair en el Reino Unido, y en los precedentes gobiernos conservadores de los años 80 y 90, se pueden observar desarrollos políticos basados en fundamentos teóricos no declarados o, a veces, confusos.

Los grandes cambios de la forma de organización y su arquitectura, y la adopción de diferentes formas de organización en los diversos servicios públicos, deben algo tanto a la teoría de contingencia como al concepto de formas de estructura de organización «orgánico» contra «mecanicista» como algo circunstancial en el entorno en que opera la organización (Burns y Stalker, 1966). Los «servicios públicos», aunque se haga referencia a los mismos como una entidad homogénea, son bastante heterogéneos en propósito y forma. Las fuerzas armadas tienen una función diferente de aquella de las organizaciones de atención sanitaria, y ambos operan en diferentes entornos de «mercado» de, por mencionar alguno, la música y el teatro apoyados por fondos públicos, en las que un público interesado se implica en un gasto social discrecional.

Aunque fue bastante ridiculizado cuando se expuso por primera vez, la frase tantas veces repetida de Tony Blair: «lo que importa es lo que funciona» es, en realidad, una declaración que se debe a una síntesis de teorías de gestión probadas en algunos escenarios muy diferentes (Burns y Stalker, *ibídem*). Está claramente orientada a servir como medio, incluso una prescripción, para aumentar el rendimiento mediante la utilización de diferentes formas de organización dependiendo de las circunstancias. Pero, incluso en este caso, el gobierno demostró entonces parte de la confusión a la que se ha hecho mención antes, pareciendo contradecir sus propias políticas al buscar la imposición de un modelo común de propósito y organización a distintos tipos de organismos públicos, a pesar de la evidencia de la naturaleza contingente de la «mejor práctica»<sup>7</sup>.

No obstante, tanto en la acción del gobierno central, o incluso cuando existe cierto grado de elección discrecional disponible para los que toman las decisiones en el servicio público, se pueden observar elementos del fenómeno de «rebaño» (o «isomorfismo») al que se ha hecho mención antes. El análisis de este proceso en los trabajos de críticos como Di Maggio y Powell (1983, 1991) es relevante para la adopción generalizada de mecanismos de medida y gestión del rendimiento.

---

<sup>7</sup> Los límites de espacio impiden un tratamiento más amplio de la aparición del movimiento de políticas basadas en evidencias en la década de los 90, que exhorta a los formuladores de políticas públicas y a los especialistas a implementar «aquello que funciona» basándose en las evidencias que proporciona la investigación. Sin embargo, la importancia de comprender los factores contextuales se reconoce por, por ejemplo, Nutley *et al.* (2007).

## La modernización de la gestión del rendimiento del servicio público

A pesar de la retórica de debate y disputa de partidos, que enfatiza ostensiblemente las diferencias entre los partidos políticos, es aparente que las acciones de los gobiernos desde los años 70 hacia adelante han seguido una tendencia consistente y común al intentar aumentar el rendimiento en los servicios públicos. Cuanto menos, fue el gobierno conservador de 1979 a 1992 el que cambió el debate sobre los servicios públicos más allá del estrecho foco existente sobre la reducción de costes a mitad de los años 70 y el periodo de crisis del Fondo Monetario Internacional (FMI) hacia una preocupación más amplia sobre el rendimiento.

En 1982 el Gobierno del Reino Unido lanzó la *Financial Management Initiative*<sup>8</sup> (FMI) en el gobierno central al mismo tiempo que la *Audit Commission* estaba siendo establecida para revisar el gobierno local. El documento «*Efficiency and Effectiveness in the Civil Service*<sup>9</sup>», que describía la Iniciativa de Gestión Financiera, se refería a los que todavía son muy familiares principios clave de la gestión del rendimiento en el gobierno:

... promover en cada departamento una organización y un sistema en el que los gestores de todos los niveles tienen:

1. Una clara visión de sus objetivos, y medios para evaluar y, cuando sea posible, medir los productos y el rendimiento en relación con esos objetivos;
2. Una responsabilidad bien definida para hacer el mejor uso de sus recursos, incluyendo un escrutinio crítico de los productos y su valor dinerario;
3. La información (particularmente referida a los costes), la formación y el acceso a asesoramiento experto que precisen para ejercitar sus responsabilidades de manera efectiva.

(*HM Government*, 1982, p. 2)

Un gobierno conservador posterior introdujo el «*Citizen's Charter*<sup>10</sup>», que fue inicialmente ridiculizado como una iniciativa trivial, pero una iniciativa que fue impulsada con un foco explícito en mejorar el rendimiento en los servicios públicos, y que subsecuentemente condujo a una obligación para las autoridades locales en todo el Reino Unido de recoger y hacer públicos los indicadores de rendimiento en relación con varios servicios (*Audit Commission*, 1992). Como el ministro responsable sostuvo en una entrevista radiofónica de la época:

... Bien, por supuesto [los servicios públicos] necesitan inversión y obtienen inversión pero sería algo muy extraño si el gobierno y los servicios públicos fueran la única gran empresa o proveedor de bienes al público en el

<sup>8</sup> N. de la T.: Iniciativa de gestión financiera.

<sup>9</sup> N. de la T.: Eficiencia y eficacia en los empleados públicos.

<sup>10</sup> N. de la T.: Estatuto del Ciudadano.

mundo que no posea un departamento de control de calidad; que no tuviese una campaña constante para intentar elevar la calidad.

(William Waldegrave, entrevistado en el programa «Today» de la BBC Radio 4, 14 de abril de 1993)

En ese extracto Waldegrave consigue enfatizar la fuerza de la calidad y la inversión como palabras significativas y frases que caracterizan el impulso para aumentar el rendimiento en los servicios públicos, tanto en esa década con un gobierno conservador como en el siglo XXI con los gobiernos laboristas. Curiosamente, y aunque fue criticado en el momento de su lanzamiento, es todavía posible, y considerado deseable para las agencias públicas, recibir «*Chartermarks*<sup>11</sup>» por prestar un servicio de alta calidad.

El periodo bajo escrutinio en este capítulo ha visto un cambio en el pensamiento político que ha llevado a los representantes de todos los grandes partidos políticos a poner un mayor énfasis en la prestación efectiva de los servicios públicos. Estas ambiciones, motivadas por los muchos cambios introducidos por los gobiernos conservadores de las décadas de los 80 y 90, y que la palabra «prestar<sup>12</sup>» se haya convertido en el motivo central de los gobiernos del «Nuevo Laborismo», con un siempre creciente énfasis en el rendimiento de diferentes servicios públicos. En el momento de esta redacción, las ambiciones de prestación para estos servicios están relacionadas en los *Public Service Agreements*<sup>13</sup> de carácter anual, y aquellos de cada gran departamento de estado son hechos públicos a través de la sección «*Spending Review*<sup>14</sup>» de la página de Internet del Tesoro bajo el epígrafe «*Public Service Performance*<sup>15</sup>» (HM Treasury<sup>16</sup>, 2007).

Este creciente énfasis en el último periodo en la consecución de un aumento del rendimiento ha conducido al surgimiento de un discurso sobre los servicios públicos que resalta la gran importancia de alcanzar «objetivos». La página de Internet del Tesoro contiene documentos de orientación directa sobre los objetivos y metas acordados para cada departamento gubernamental. Estos, a su vez, permiten la exploración de los subsiguientes objetivos expandidos fijados para varios organismos públicos no adscritos a departamentos, agencias y organismos independientes como las autoridades locales. En el caso de Home Office<sup>17</sup>, por ejemplo, una limitada variedad de objetivos de alto rango cuyo número asciende aproximadamente a seis se expanden, al nivel de una típica fuerza policial, a entre 50 y 60 objetivos de rendimiento (*West Yorkshire Police Authority*<sup>18</sup>, 2007).

<sup>11</sup> N. de la T.: Premio a la calidad de los servicios públicos. En el año 2008 fue reemplazado por el Customer Service Excellence Standard (Estandar de Excelencia de Servicio al Cliente).

<sup>12</sup> N. de la T.: la palabra que utiliza el autor en el original inglés es «delivery», cuyo significado no solo es el de prestar un servicio, sino también el de cumplir con los compromisos adquiridos.

<sup>13</sup> N. de la T.: Acuerdos de Servicio Público.

<sup>14</sup> N. de la T.: Revisión de gasto.

<sup>15</sup> N. de la T.: Rendimiento del Servicio Público.

<sup>16</sup> N. de la T.: Tesoro de Su Majestad.

<sup>17</sup> N. de la T.: Ministerio del Interior del Reino Unido.

<sup>18</sup> N. de la T.: Autoridades Policiales de Condado de West York.

Esta plétora de objetivos ha sido en sí misma el objeto de continuas, si bien a veces exageradas, reclamaciones desde diversos orígenes. El entonces líder de la oposición, Michael Howard MP<sup>19</sup>, reclamó en una declaración de campaña que si era elegido su gobierno: «... eliminaría la burocracia y la corrección política. ... Prometeré descartar los indicadores de rendimiento y los objetivos» (Howard, 2004).

La crítica al uso de objetivos para los diversos servicios públicos como un medio de aumentar su rendimiento puede encontrarse también en términos más medidos en documentos como «*On target? Government by measurement*<sup>20</sup>» (House of Commons, 2003).<sup>21</sup> En la preparación su informe, el *Public Administration Select Committee*<sup>22</sup>, recurriendo a consejos y evidencias académicos, estipula las asunciones que subyacen bajo su encuesta: «Que el público quiere y espera mejoras continuas en la prestación de los servicios públicos, lo que es también una prioridad del Gobierno; que los proveedores de servicios que reciben financiación pública deben ser públicamente responsables de su rendimiento; y que la fijación de objetivos puede ser un medio de estimular un mejor rendimiento para aquellos que prestan los servicios» (ibídem, p. 5).

Al declarar estas asunciones el comité ayudó a resumir algunos de los más amplios temas que caracterizan los debates actuales sobre el rendimiento en los servicios públicos. También estaba implícito en el extracto citado, y explícitamente en otra parte del informe (ibídem, pp. 31-34) la afirmación del valor de medir el rendimiento. Con más fuerza el informe sostiene que la medida del rendimiento: «... no puede y no debe ser abolida. La responsabilidad y la transparencia que [la cultura de medida] trae son ahora una parte inherente de nuestra administración pública» (ibídem, p. 32).

En esta observación, el comité parlamentario se centra en herramientas de recogida y registro de datos que son fundamentales para comprender la gestión del rendimiento en los servicios públicos: los indicadores de rendimiento, que se van a considerar con más detalle a continuación.

## INDICADORES DE RENDIMIENTO Y LA AGENDA DE INVESTIGACIÓN

Los indicadores de rendimiento (PI) son fundamentales para cualquier interpretación de cómo se gestiona el rendimiento en los servicios públicos. Se ha

<sup>19</sup> N. de la T.: MP (Member of Parliament) se añade detrás del nombre de la persona aludida para indicar que se trata de un miembro del Parlamento Británico.

<sup>20</sup> N. de la T.: «¿En el camino correcto? El gobierno mediante medidas». N. de la T.: El título juega con el doble significado de la palabra «*target*» en este contexto, como camino correcto y como objetivo.

<sup>21</sup> (Cámara de los Comunes o Parlamento Británico). En el momento de redactar este capítulo y en el momento en que se preparaba este informe el Comité estaba presidido por un antiguo académico con una formación intelectual en políticas y administración pública.

<sup>22</sup> N. de la T.: Comité selecto para la Administración Pública.

discutido por Day y Klein (1987, p. 243) que la información inherente en tales PI representa: «... el alma de la contabilidad...».

Un número de definiciones alternativas sobre PI se han empleado por varios autores, existe, sin embargo, una forma común de palabras que se encuentran en muchas publicaciones del gobierno británico, y parece lo más apropiado centrarse en eso. La siguiente definición típica está tomada de un primer informe de los *Her Majesty's Inspectors*<sup>23</sup> que examinaban *Further Education*<sup>24</sup> en Escocia, pero podía muy fácilmente aplicarse a otras organizaciones de servicios públicos similares (y todavía conserva un aroma muy contemporáneo): «un indicador de rendimiento es una declaración, a menudo cuantitativa, sobre los recursos empleados y/o los servicios prestados en áreas relevantes para los objetivos particulares [del colegio]» (HM Government, 1990, p. 3).

Los mismos autores también citan con aprobación un comentario no atribuido que urge a poner el énfasis en «los indicadores como guías o señales más que como medidas absolutas». Este pasaje continúa de manera similar para explicar que: «... porque ningún indicador por sí solo es un instrumento perfecto, y porque cada uno está limitado a su ámbito, es esencial que se utilice una *variedad* de indicadores de rendimiento» (énfasis en el original, p. 3).

De manera que aquí se presenta un dilema clásico de medida del rendimiento en los servicios públicos, y un dilema al que se enfrentan todos aquellos que gestionan servicios públicos. El dilema toma una forma similar a la observación de Drucker sobre el beneficio y el rendimiento de negocio en «*The Practice of Management*». Un buen rendimiento aparece y se asume que refleja una gestión efectiva, y es indiscutiblemente de sentido común y correcto intentar medir esto, pero no existe una manera absoluta e inequívocamente definitiva de hacerlo. Una poderosa analogía utilizada por Carter *et al.* (2002) es sugerir que los PI pueden ser vistos como del «tipo marcador» o del «tipo abrelatas».

Desafortunadamente, la investigación en la medida del rendimiento en una serie de escenarios de servicios públicos sugiere que se tarda una considerable cantidad de tiempo en avanzar más allá de la fácil acumulación de relativamente simples conjuntos de datos que podrían describirse como del tipo marcador. Hace unos 20 años, Pollitt (1986) examinó a la autoridad local de Bexley, que estaba relativamente avanzada en el empleo de medidas del rendimiento. Su análisis de los cientos de PI registrados, mostró que el 75% de los PI se referían a la «eficiencia y el ahorro», solo un pequeño porcentaje (1%) estaba relacionado con la efectividad, y de acuerdo con su observación, ninguno se refería a la calidad del servicio. Más recientemente, el volumen de PI que el gobierno ha obligado a que se publique se ha incrementado<sup>25</sup>.

<sup>23</sup> N. de la T.: Inspectores de Educación.

<sup>24</sup> N. de la T.: En el Reino Unido la formación que se recibe después de terminar la enseñanza obligatoria o la secundaria pero que no es enseñanza universitaria se denomina *Further Education*.

<sup>25</sup> Autoridades locales en Inglaterra con responsabilidad en la totalidad de los servicios de gobierno local fueron obligadas en 2005 a recoger y hacer públicos unos 520 PI, un volumen mayor de PI por autoridad que en Gales o Escocia.

Boyne (2002) ha mostrado también que cualquier proporción creciente de esa información se centra ahora en la eficacia y calidad de los servicios. Su conclusión es estimulante para aquellos que proponen medidas del rendimiento y para aquellos que sostienen que tales medidas mejoran su eficacia con la experiencia y la adaptación (por ejemplo, Hughes, 2003): «Los indicadores de rendimiento han mejorado y se merecen unas prudentes felicitaciones» (Boyne, 2002, p. 24).

Otros que han investigado en la misma época (por ejemplo, Sanderson, 2001) han demostrado que la proporción más grande de datos recogidos y analizados todavía tiende a favorecer con más prontitud aspectos medidos de ahorro y eficiencia sobre la efectividad y la calidad del servicio. Permanece, sin embargo, un caso para discutir que incluso la recogida de aparentemente simples datos sobre rendimiento, si analizada y utilizada, puede tener un significativo impacto sobre el rendimiento de los servicios públicos. Esto puede resultar particularmente poderoso en los extremos del comportamiento profesional. Resulta evidente de los informes oficiales sobre muerte de bebés en el Bristol United Hospital Trust y los asesinatos de Harold Shipman que incluso un examen casual de la información del rendimiento hubiera sido un indicativo de un comportamiento atípico (y en el caso de Shipman criminal) por parte de profesionales altamente cualificados de los servicios públicos trabajando en escenarios donde una relación de gran confianza ha sido siempre asumida para asegurar un alto rendimiento (Investigación Shipman, 2007).

La visión original de la *Audit Commission* sobre la forma que los PI deberían tomar enfatizaba la importancia de conseguir un equilibrio al definir los términos de medida, recogida y publicación de tales datos. «... los indicadores deben ser comprensibles para el público, pero sin que, al mismo tiempo, se simplifique excesivamente el objetivo del servicio o se creen incentivos que distorsionen la prestación para rendir mejor en un indicador particular» (p. 2).

Gran parte de la investigación contemporánea se centra en la efectividad y la validez de los datos recogidos, y en evaluar si contribuyen a un rendimiento de la organización más efectiva en las organizaciones públicas. En la atención sanitaria se ha sostenido que la publicación de tales datos puede estimular un rendimiento que evite el riesgo entre los profesionales que tienen responsabilidades en actividades problemáticas o susceptibles de riesgo como la cirugía (Bridgewater, 2003). En otros campos, como el gobierno local, el trabajo de Boyne (1996, 1997, 2002) se ha concentrado precisamente en este tema. Igualmente en EE. UU., Moynihan e Ingraham (2001) han investigado hasta qué punto es necesario ir más allá de la simple publicación de los datos del rendimiento para que sean utilizados por el público o para los profesionales y encargados de la gestión implicados. Por supuesto, a veces sucede que el uso intensivo de información de rendimiento se traduzca en la creación de listas de clasificación que pueden estimular prácticas disfuncionales e incluso llevar a

episodios ocasionales de mala praxis por parte de algún encargado de la gestión pública (Anónimo, 2002; *Royal Statistical Society*<sup>26</sup>, 2003).

Dentro del contexto del Reino Unido uno de los más interesantes desarrollos producidos en los últimos años ha sido hasta qué punto el impacto de la devolución de Escocia y Gales ha llevada a ambos a una divergencia política entre los países y a diferentes aproximaciones a la medida y registro del rendimiento del gobierno. Hasta qué punto este fenómeno puede ser una preocupación potencial para diferentes estratos del gobierno y la sociedad en general ha sido comentado por la *Office for National Statistics* y la *Statistics Commission*<sup>27</sup> (Hogson, 2005).

## CONCLUSIÓN

La medida del rendimiento en los servicios públicos sigue siendo un asunto complejo, si bien no tan particularmente complejo como se ha asumido con frecuencia. El surgimiento y consolidación de datos de rendimiento recogidos de forma rutinaria es ahora una práctica común de todos los servicios públicos. Esto continuará su desarrollo y se convertirá en algo más fácilmente accesible, especialmente mediante un acceso más general para el público a la información oficial. Estos datos reforzados tienen en sí mismos un valor enorme al permitir a los investigadores desarrollar una mejor comprensión de cómo medir el rendimiento de manera más efectiva. Desarrollar una mejor comprensión de cómo una medida mejor se relaciona con un rendimiento mejor, sin embargo, es un desafío más complejo para el investigador.

---

<sup>26</sup> N. de la T.: Real Sociedad Estadística.

<sup>27</sup> N. de la T.: Oficina de Estadística Nacional y Comisión de Estadística.





# CAPÍTULO 17

## GESTIÓN DEL RENDIMIENTO EN EL SECTOR VOLUNTARIO

*S. Andrew Morton*

### INTRODUCCIÓN

Aunque la gestión del rendimiento es una disciplina de investigación bastante ocupada (Thorpe y Beasley, reproducido en el capítulo 2 en este libro), ha recibido relativamente poca atención en su vertiente de aplicación en el llamado «sector voluntario», aun cuando la práctica de la gestión del rendimiento ha estado creciendo en este sector en los últimos años, si bien con retraso con respecto a la actividad en el sector de los servicios públicos.

Este capítulo tiene el propósito de aumentar nuestra comprensión de lo que la gestión del rendimiento es mediante el examen de los desarrollos producidos en el sector voluntario. A través de las percepciones de la literatura y la investigación en este sector, este capítulo explorará si este sector posee una agenda diferenciada de gestión del rendimiento en la organización. Se identificarán las filosofías y los modelos clave que parecen conformarlo y, finalmente, se intentará identificar las tensiones implicadas en el desarrollo de una aproximación contextualizada a la gestión del rendimiento. A lo largo de todo el capítulo el foco se centrará en el aprendizaje a partir de la historia reciente y las dinámicas en el entorno del Reino Unido, con un particular interés en la parte de prestación de servicios del sector.

### DEFINICIONES Y CORRIENTES DE INVESTIGACIÓN

El sector voluntario ha atraído relativamente poco interés de investigación, posiblemente porque una definición precisa del concepto de sector voluntario no se ha efectuado aún y porque puede que no exista un sector diferenciado en absoluto (Salamon y Anheier, 1994). La investigación en el sector «es tan improbable como cualquier afirmación de haber realizado investigaciones en el sector público o en el sector corporativo [...] en su conjunto» (Halfpenny y

Reid, 2002, p. 536). Se trata ciertamente de un sector diverso: «En verdad, los investigadores que han intentado formular una definición o clasificación a menudo comentan que la colección de forma de organización, actividades, motivaciones e ideologías que existe entre el estado y el mercado es tan confusa que convierte esta tarea en algo inherentemente imposible» (Kendall y Knapp, 1996, p. 16). Su ámbito es, como corresponde, amplio, incorporando la prestación de servicios, la autoayuda o la ayuda mutua, la defensa y realización de campañas y grupos que, a su vez, prestan servicios a las organizaciones voluntarias» (Nathan, 1990).

Para encontrar sentido al sector, inmediatamente hay que esforzarse en encontrar un término para nombrarlo: «acción voluntaria», «sector voluntario», «tercer sector», «sin ánimo de lucro», «organizaciones no gubernamentales» o «caridad» (entre otras denominaciones). Las organizaciones de caridad son las más fáciles de distinguir con su propósito de obtener un «beneficio público» establecido por ley, al contrario que el resto del sector voluntario (Kendall y Knapp, 1996; Lock, 1998), y están controlados en el Reino Unido por la *Charity Commission*<sup>1</sup>. Esta comisión, establecida en 1853, originariamente investigaba abusos de confianza en el uso de fondos recolectados públicamente; desde los años 90 se ha extendido el control, mediante sucesiva legislación, sobre todas las organizaciones de caridad registradas.

El término «organización sin ánimo de lucro» surgió de los economistas en EE. UU. en los años 80, y enfatiza la limitación de distribución de beneficios en ciertas organizaciones. Etzioni (1973) rechazó esta visión tan reducida de la economía, prefiriendo la expresión «tercer sector» para describir organizaciones híbridas que evitaban el beneficio como meta a la vez que adoptaban la capacidad de respuesta hacia el mercado del sector privado y los valores del sector público.

El concepto de organizaciones «voluntarias» se refiere a la ausencia de obligatoriedad (Kendall y Knapp, 1996) y se centra en el uso del esfuerzo voluntario (Halfpenny y Reid, 2002). Definir este concepto ha atraído una considerable atención académica. Una corriente enfatiza sus responsabilidades económicas: «grosso modo es ese sector que no es privado ni tampoco público» (Wise, 1995, p. 1); «organizaciones que ocupan un espacio intermedio entre el estado y el mercado» (Kendall y Knapp, 1996, p. xi). El informe Nathan define la acción voluntaria como «lo que no está dirigido o controlado por el Estado y [...] tiene principalmente financiación privada, en comparación con los fondos públicos» (Nathan, 1952, p. 1) y esto reforzó la posición de Beveridge tras la guerra de que las organizaciones actuaban de forma marginal a los servicios públicos. Es debatible que este sector exista ahora, desde 1979 la preferencia de los gobiernos conservadores por comprar servicios al mercado dio lugar a un papel más importante para las organizaciones voluntarias en la prestación de servicios de

---

<sup>1</sup> N. de la T.: Comisión de caridad.

bienestar (Halfpenny y Reid, 2002). El Nuevo Laborismo ha acentuado aún más el papel del sector voluntario como un actor de sus políticas (Cabinet Office, 2002; Kendall, 2003; Blackmore, 2005) y en el informe del año 2002 *HM Treasury Cross-Cutting Review*<sup>2</sup> les prometía un papel integral incluso mayor en la prestación de servicios (McLaughlin, 2004).

Esta visión de responsabilidad reconoce que, mientras que en la economía clásica el mercado se asegura que los bienes y recursos están distribuidos, la provisión de bienes por parte de los gobiernos puede fracasar en hacer frente a la demanda (Kendall y Knapp, 1996). Las organizaciones voluntarias explotan esos vacíos y el rendimiento falla en la prestación del servicio público del gobierno (Hansmann, 1980; Weisbrod, 1985).

Una segunda corriente de investigación define el sector de forma estructural y operacional. Aunque sea discutible, la proposición más influyente es la de Salamon y Anheier (1994), que dice que las organizaciones del sector voluntario son:

- Estructuras formales con estatutos;
- Independientes del gobierno y autogobernadas;
- No tienen ánimo de lucro; y
- Son voluntarias, cuya motivación es filantrópica e implica contar con voluntarios.

Tales organizaciones tienen patrones diferenciados de gestión financiera (Osborne, 2006a). Por ejemplo, difieren de los organismos públicos en la recepción de rentas voluntarias que no son el producto de impuestos. Al contrario que las compañías privadas no distribuyen beneficios a los accionistas.

El inconveniente de esta definición tan amplia es su sobreinclusividad, ya que incluye organizaciones del ámbito de salud, la educación y la investigación, el desarrollo, la vivienda, etc. Kendall (2003) excluye organizaciones no «consideradas tradicionalmente» como voluntarias al describir «el reducido sector voluntario» (*Narrow voluntary sector-NVS*), distinguiéndose del «amplio sector voluntario» (*Broad voluntary sector-BVS*) de Salamon y Anheier. Aun así ninguna de las posturas en este marco resultan enteramente satisfactorias y hacen poco más que dibujar líneas alrededor de ciertas organizaciones, dando una escasa sensación de identidad del sector como un todo y sobre qué presiones, procesos y resultados diferenciados puede tener.

Una tercera corriente de análisis toma una postura más pragmática, que ha evolucionado, la terminología se ha vuelto más elástica (Kendall y Knapp, 2000) y hay poco que ganar al intentar marcar un fenómeno que, de cualquier manera, está cambiando (Halfpenny y Reid, 2002). Como señala Theuvsen (2004), la posición del sector cara a cara con el sector con ánimo de lucro ha

---

<sup>2</sup> N. de la T.: Informe del Tesoro de Su Majestad sobre el recorte interdepartamental.

estado cambiando en la última década y las prácticas consideradas como «con ánimo de lucro» están siendo adoptadas por el sector voluntario. Desde esta perspectiva buscar definiciones puras o etiquetas parece una tarea infructuosa, especialmente si los términos, en cualquier caso, se utilizan indistintamente dentro del propio sector.

El problema real es si las organizaciones voluntarias experimentan presiones y desafíos diferenciados. Si es así, un estudio académico del sector debería aumentar de forma útil a nuestra comprensión del ámbito y propósito de la gestión del rendimiento.

### ¿DIFERENCIADOS? UNA PERSPECTIVA DESDE LA LITERATURA

La forma más tosca se presenta en la distinción de que un negocio comercial está interesado en los beneficios y que el sector voluntario no lo está, lo que explica parcialmente porque este último ha prestado tan poca atención a la medida de rendimiento (Wise, 1995; Palmer, 1996). Las prácticas de gestión eran poco prioritarias en los años 80, en un sector basado en la buena voluntad y no convencionalidad, que se ve a sí mismo como diferente de la empresa privada (Omisakin, 1997; Cunningham, 1999). Sin embargo, las presiones en su favor se incrementaron a lo largo de la década de los 90, lo que generó una creciente competencia en la captación de fondos, dependencia de fondos estatales y las demandas de una «cultura de contrato» que le acompañara. Con todo, como Alatrística y Arrowsmith (2004) señalan, las metas diferenciadas de la organización, la medida del rendimiento y las estructuras de responsabilidades aún hoy limitan la asunción de prácticas de gestión desde fuera del sector. En algunas partes del sector también hay resistencia a la gestión del rendimiento, que se percibe como algo marginal a las operaciones principales, y se la considera cínicamente como un ejercicio de relaciones públicas (PR) (NCVO, 2005d). De manera alarmante, las consultas realizadas por el NCVO con las organizaciones de voluntariado encontraron poco personal o administradores que comprendieran la expresión «mejora del rendimiento» e, incluso si reconocían la expresión, muchos pensaron que se refería al individuo más que al rendimiento de la organización (*Quality Standards Task Group*<sup>3</sup> (QSTC), 2004).

Por otra parte, el sector ha recibido escasa atención de los teóricos de la gestión, que lo percibían como un sector marginal de la economía (Batsleer, 1995) y ello ayuda a explicar la asimetría presente ahora en la cobertura de investigación sobre la gestión del rendimiento. Por ejemplo, tan recientemente como en 1998, de los 1721 documentos publicados en la base de datos de información de la *Chartered Management Institution*<sup>4</sup>, solo diez estaban referidos al sector voluntario. Compromisos de servicio bien definidos dentro del sector

<sup>3</sup> N. de la T.: Grupo de Trabajo para los Estándares de Calidad.

<sup>4</sup> N. de la T.: Institución Estatutaria de Gestión.

tienden a bloquear visiones de gestión integrada inspiradas en HRM (Kellock Hay *et al.*, 2001). Muy poca literatura del sector ha explorado la utilización de la gestión del rendimiento como un sistema integrado, combinando la gestión de objetivos de la organización, de equipo e individuales (Armstrong y Baron, 1998). Tales ideas han sido generalmente percibidas como más apropiadas para otros sectores (Cunningham, 1999).

Están atrayendo más interés de la investigación la «medida», la «estimación» y la «mejora» del rendimiento. La preocupación a nivel macro: la regulación, la contratación del servicio público, la satisfacción de los beneficiarios, los cambios en políticas públicas y sociales, el desarrollo de un «sector» voluntario coherente, impulsan la inversión en medida del rendimiento pero no en los procesos de gestión del rendimiento. El ímpetu, por ejemplo, en las organizaciones de voluntariado para usar herramientas de gestión de calidad, de acuerdo con el Centro para la Actividad Voluntaria (*Centre for Voluntary Action*), procede de los que proporcionan los fondos, que a menudo promueven estándares específicos, y de una perceptible necesidad de ganar legitimidad a sus ojos (NCVO, 2005b). Las presiones son inmensas, desde el sector público *Best Value Thinking* (Grupo de Mejor Valor), la insistencia gubernamental en la formulación de políticas basadas en hechos y de importantes proveedores de fondos institucionales como *The Community Fund*<sup>5</sup> en el Reino Unido, que asumen el poderoso liderazgo en la aportación de fondos a proyectos basados en resultados. Hay un debate muy vivo sobre la medida del impacto y si esto es visto desde la macro perspectiva de la sociedad civil y el papel de las organizaciones de voluntariado o desde la de las organizaciones mismas (Reed *et al.*, 2005).

La investigación a nivel macro lo ha sido, de forma discutible, en detrimento de la investigación a nivel micro de organizaciones individuales (Vigoda, 2001; McLaughlin, 2004). Mientras que la investigación en los últimos 20 años ha «reunido una información cada vez más fiable sobre los recursos [de las organizaciones de voluntariado]», Halfpenny y Reid se quejan, en su descripción de la investigación sectorial del año 2002, del olvido sobre las agencias localizadas de pequeña escala. Además, mientras que han surgido modelos de medida del rendimiento sensibles a los sectores, criterios detallados de cómo utilizar estos modelos están aún por aparecer, por el momento, el principal beneficio de la investigación es «fomentar el debate en el papel más amplio y el impacto de los sectores voluntario y comunitario» (NVCO, 2005c, p. 2).

La investigación se divide, pues, toscamente en dos sentidos: uno, a nivel de política, que con frecuencia interpreta las opciones del sector para gestión del rendimiento en el contexto de los planes del gobierno para los sectores público

---

<sup>5</sup> N. de la T.: *Community Fund* es el nuevo nombre de la *National Lottery Charities Board* (Junta de Caridad de la Lotería Nacional), que fue establecida en 1994 para dar dinero de la lotería a organizaciones de caridad, comunidades y grupos voluntarios. Su meta principal es ayudar a cubrir las necesidades de aquellos que se encuentran en situaciones de mayor desventaja en la sociedad y mejorar su calidad de vida en la comunidad.

y de voluntariado (por ejemplo, Kendall y Knapp, 2000); y otro, a nivel de estudio de casos, que examina las elecciones de organizaciones de forma individual y las prácticas de gestión del rendimiento (por ejemplo, Dunn y Matthews, 2001) como un medio de evaluar de manera sectorial aproximaciones adecuadas. Entre ambos se encuentran una serie de informes, siendo el más importante el *Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project*<sup>6</sup>, conducido por Salamon y Anheier, que produjo una serie de análisis nacionales a mediados de los años 90. Este espacio intermedio también está ocupado por más literatura normativa, en el sentido de prescribir buenas prácticas (por ejemplo, Hudson, 2004), derivadas de la investigación, el consejo y las actividades de defensa de organizaciones (en el Reino Unido) como el *Directory for Social Change*<sup>7</sup> y NCVO.

Si se coloca todo esto dentro la tipología de investigación de gestión del rendimiento de Thorpe y Beasley (2004), es «dura» y «aplicada» (en el sentido de que el sector está impulsado por asuntos de responsabilidad y cumplimiento) con perspectivas «convergentes» sobre la naturaleza de la gestión del rendimiento con un foco mixto «urbano/rural»: existe relativamente poca densidad de investigación en el sector. Esto es muy probable que cambie a medida que la agenda de medida del rendimiento se amplíe más allá del cumplimiento externo y a medida que se establezca una variedad de criterios de rendimiento relevantes para el sector.

## ¿UN SECTOR DISTINTO?

¿Qué es lo que hace del sector voluntario un sector diferenciado, si es que lo es? Motivado por las consultas sobre el libro blanco del año 1989 *Charities, a framework for the future*<sup>8</sup>, el NCVO buscó presentar una serie de características distintivas:

### Organizaciones de voluntariado:

- Están libres de las demandas inmediatas y limitaciones del mercado, ya que no tienen que generar beneficios;
- No precisan de respaldo legal para lo que hacen, al contrario que las autoridades locales;
- Permanecen sujetas a las leyes, pero su independencia les permite autorregularse y tener flexibilidad y capacidad de respuesta de la que pueden carecer organizaciones en otros sectores;
- Establecen sus propias prioridades y tienen libertad para cambiarlas para cubrir nuevas necesidades o para llenar vacíos dejados por la intervención del Estado;

<sup>6</sup> N. de la T.: Proyecto comparativo del sector sin ánimo de lucro de la Universidad de Johns Hopkins.

<sup>7</sup> N. de la T.: Directorio para el Cambio Social.

<sup>8</sup> N. de la T.: *Organizaciones de caridad: un marco de trabajo para el futuro* fue elaborado por el Secretario de Estado del Ministerio del Interior del Reino Unido.

- Ofrecen una variedad de canales para que las personas se impliquen unas con otras de una manera inmediata y personal;
- Proporcionan oportunidades de ejercitar la iniciativa individual, ofrecen soluciones creativas para lo que, de otro modo, podría parecer como problemas insuperables o ser innovadoras;
- Tienen lugar para el entusiasmo y, en ocasiones, para la excentricidad; y
- Contribuyen al funcionamiento saludable de una sociedad democrática y plural (Nathan, 1990, p. 18).

Por otra parte, el entorno externo estaba cambiando: la privatización y la externalización de servicios significó que las organizaciones de voluntariado se convirtieran en parte de la prestación de servicios general (Osborne, 2006c; McLaughlin, 2004). El efecto de tales cambios después de 1979 fue que la tradicional independencia de las organizaciones de voluntariado estuviera amenazada por una mayor responsabilidad hacia el gobierno a través de la contratación.

Dadas estas características sociales, Wise (1995), Hind (1995) y Kendall y Knapp (2000) reflejan todos ellos la relevancia de la medida del rendimiento vista completamente en términos de contabilidad: las organizaciones de voluntariado no están atadas al ciclo financiero corporativo. Esto tuvo su eco en el análisis del NVCO que señalaba que «comparada con la del sector privado, la medida del rendimiento en el sector de voluntariado y comunidad (VCS) es generalmente más compleja» porque los resultados eran menos tangibles y tendían a ser más centrados en las personas (NCVO, 2005c, p. 1). Desde la perspectiva de una organización no gubernamental (ONG), Fowler (1998) está de acuerdo en que los beneficios financieros no pueden ser medidas del rendimiento de las organizaciones que ofrecen servicios a aquellos que no pueden hacer frente a sus costes totales. Además, estimar el rendimiento presenta problemas peculiares para las organizaciones de voluntariado:

- El cumplimiento del proyecto depende de la implicación de muchos actores;
- Sus comportamientos están influenciados por fuerzas que, con frecuencia, están fuera de su control;
- Los logros a menudo dependen del control sobre los recursos, que puede no ser posible;
- Los periodos de tiempo que llevan a la terminación de un proyecto pueden ser muy largos; y
- La meta del desarrollo humano depende de una actividad integrada y no puede ser atomizada en proyectos evaluados separadamente.

Tres conclusiones surgen de estas discusiones sobre la distintividad del sector, la primera es que la falta de responsabilidad hacia los accionistas impone una obligación más pesada sobre el sector para ser social y públicamente responsable (Drucker, 1990). «La gestión del rendimiento es especialmente im-



portante en las organizaciones del tercer sector porque, al contrario que los negocios, pocas cuentan con el beneficio de poderosas fuerzas de mercado que proporcionen un control externo sobre el rendimiento» (Hudson, 2004, p. 171). En realidad, la gestión del rendimiento y la responsabilidad no son extraños a los valores del sector, sino que son «endémicos»: «Pocas organizaciones de voluntariado son ajenas al resultado o a la estimación del rendimiento de una u otra clase: su propia existencia a menudo requiere de ellas la discusión de su efectividad en abordar los problemas sociales, apoyar a las personas vulnerables o promover causas particulares» (Kendall y Knapp, 2000, p. 106). Además, existen muy claras responsabilidades incluso si no incluyen a los accionistas, las organizaciones están bajo presión para mejorar sus informes cuando se aceptan contratos públicos (Blackmore, 2005) aun cuando las organizaciones de voluntariado no son democráticamente responsables en la manera en que los prestadores de servicios del sector público lo son (Kendall y Knapp, 2000). Las organizaciones de voluntariado tiene múltiples interesados internos y externos y, con frecuencia, tienen problemas para reorganizar sus obligaciones de informar (QSTG, 2004; Reed *et al.*, 2005). Por tanto, el gran problema no es si las organizaciones de voluntariado son responsables, sino cómo se enfrentan a múltiples responsabilidades (Wise, 1995; Fowler, 1998; Kendall y Knapp, 2000; NCVO, 2005c) dentro de sus sistemas de gestión del rendimiento.

La segunda conclusión es que las aproximaciones a la gestión del rendimiento tienen que ser adecuadas para tratar con distintivas peculiaridades y el entorno operativo dinámico del sector de voluntariado (Drucker, 1990; QSTG, 2004). Los modelos de gestión se han tomado prestados de otros sectores (Courtney, 1996) para llenar los vacíos en más investigación casera; y Theuvsen (2004) apunta con preocupación como la «imitación» así como las presiones económica y gubernamental han llevado al uso de técnicas de gestión como la planificación estratégica. La presión de la regulación formal introduce mecanismos de información sobre el rendimiento en el sector que, en algunos lugares, provoca dudas sobre su adecuación para capturar los matices y la variedad de la actividad de voluntariado (NCVO, 2005e). Esta reacción, por otra parte, ha inspirado un pensamiento crítico sobre la arquitectura de la medida del rendimiento: qué medidas resultan apropiadas o inapropiadas y si la creación de medidas del rendimiento estandarizadas debiera ser una aspiración para un sector tan diverso (NCVO, 2005d). Sin embargo, la reacción ha estimulado a la investigación sectorial a desarrollar metodologías e indicadores de rendimiento más allá de los prestados de los sectores público y privado (Dunn y Matthews, 2001); Kendall y Knapp, 2000; NCVO, 2005c).

## MODELOS EMERGENTES

Aunque los modelos de gestión del rendimiento en el sector son más emergentes que estables, existe un consenso general sobre el propósito de la gestión



del rendimiento, se trata «esencialmente de una herramienta interna de la organización que se preocupa de la utilización de los recursos, contra una serie de prioridades y objetivos de la organización» (Osborne, 2006b, p. 217). Proporciona un «bucle de retroalimentación» entre los principales actores (administradores, encargados de gestión y personal) y las metas corporativas (Hind, 1995; Hudson, 2004). La literatura resalta dos principales dimensiones de responsabilidad: hacia el público en general, usuarios y miembros, proveedores de fondos, el gobierno y otros interesados externos (Wise, 1995; Kearns, 1996; NCVO, 2005b); y hacia los reguladores internos, administradores y gestores, para controlar los logros y conducir y asegurar que se cumple la misión de la organización (Hudson, 2004; QSTG, 2004; Blackmore, 2005).

De estos, la responsabilidad externa se está convirtiendo en el impulso cada vez más dominante para la gestión del rendimiento en el sector (Lock, 1998). En comparación con la literatura sobre responsabilidad en el sector público, la investigación aquí es todavía insustancial (Kearns, 1996) aunque el énfasis ya ha sido torcido hacia la estimación del rendimiento financiero (Connolly y Hyndman, 2000; NCVO, 2005e). Leat (1993) aboga por una mucho más amplia agenda de estimación del rendimiento reconociendo responsabilidades de proceso y de programa así como responsabilidades financieras, dicho lo cual, varios estudios demuestran que las organizaciones de voluntariado fracasan en hacer esto correctamente (Connolly y Hyndman, 2001; Palmer *et al.*, 2001; Cabinet Office, 2002; Charity Commission, 2004), cuestionando su capacidad de asociarse al gobierno en la prestación de servicios (McLaughlin, 2004). Tanto la torcedura como la efectividad de la práctica de la gestión del rendimiento actual, junto con el debate sobre su adecuación, han estimulado la investigación sobre nuevos modelos.

## **Planificación estratégica**

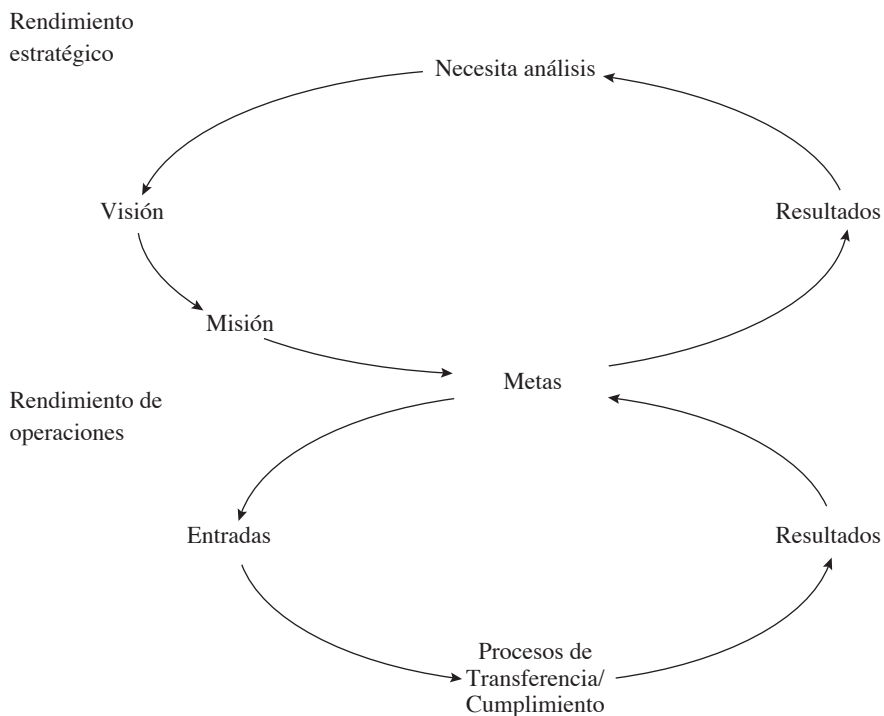
La política de gobierno conservador de convencionalización de las organizaciones de voluntariado a principios de los años 80 requirió de sistemas de gestión más sólidos para reemplazar «el ingeniárselas» (Landry *et al.*, 1985). Así, uno de los primeros modelos modernos fue proporcionado por la planificación y gestión estratégica. La teoría esencial es que los procesos de gestión, como la gestión del rendimiento, están en línea con la estrategia. El proceso es sistemático, e implica el establecimiento de una visión que conforme la misión de la organización y que ésta determine las estrategias, y partir de ahí sus objetivos y apoye los procesos.

El modelo, promovido por el Directorio para el Cambio Social mediante el trabajo de Hudson sobre la gestión de las organizaciones de voluntariado (Hudson, 2004), enfatiza la importancia de una gestión sistemática para «hacer responsables a las personas a todos los niveles». Wise (1995, p. 41) sostiene que el ciclo de gestión estratégica de necesidad-visión-metas-acciones puede ser

provechosamente alimentado al ciclo de gestión del rendimiento de metas-entradas-transferencia/cumplimiento-resultados para crear un modelo integrado para el sector (ilustración 17.1).

Como modelo esencialmente prestado, admite Hudson, las cautelas rodean su encaje en el sector. Las organizaciones de voluntariado carecen con frecuencia de sistemas integrados para la captura de datos sobre el rendimiento, y solo recientemente han introducido de forma sistemática indicadores de rendimiento como herramienta de gestión (Hudson, 2004). Además, la investigación primaria sobre elementos de gran tamaño de Bart y Tabone en el sector hospitalario (1998) encontró que mientras que las declaraciones de misión tenían cierto valor como «activadores del aumento del rendimiento», pocos sistemas de organizaciones estaban completamente alineados. Muchos fracasaban en ligar sus procesos de gestión con su misión. Los que menos alineados estaban eran los procesos de gestión de recursos humanos diseñados para ligar a las personas con las metas de la organización. No obstante, las organizaciones de voluntariado parecen haber asumido los principios de la planificación estratégica en los últimos años y tienden a centrarse más nítidamente en su misión (QSTG, 2004).

Ilustración 17.1  
Modelo de ocho figuras para el valor por dinero



Fuente: Wise, 1995, p. 41

## Sistemas de calidad

Osborne (2006b, p. 217) apunta que «la experiencia de los servicios por los beneficiarios y su impacto sobre ellos» se solapa con la tarea de la gestión del rendimiento. La aproximación a la gestión de calidad representa un segundo modelo o grupo de modelos utilizado dentro del sector de voluntariado. Los estudios de caso, como el realizado por Dunn y Matthews (2001) sobre la *Cedar Foundation* en Irlanda del Norte, sitúa el uso de varios modelos. Señalan el uso de resultados «blandos» en relación con la satisfacción del usuario en lugar de resultados «duros» en una aproximación que es altamente participativa, que, incidentalmente, se trata de uno de los hitos recomendados por Drucker para una aproximación sectorialmente apropiada a la gestión del rendimiento (1990). La *Cedar Foundation* adoptó un modelo de planificación estratégica en el que se injertaron varios modelos y estándares (*Investors in People*, el modelo de excelencia de EFQM, ISO 9002 y el Cuadro de Mando Integrado), con la ventaja de ganar una estimación del rendimiento universal con patrones de indicadores de rendimiento extraídos de los respectivos modelos. Su relevancia, sostienen Dunn y Matthews, es que cubren los requerimientos de responsabilidad de los proveedores de fondos externos y de los compradores, así como se centra en los beneficiarios.

Hay cautelas también hacia el prestamo de estándares de calidad. Las organizaciones de voluntariado, de acuerdo con NCVO y la encuesta *Future Skills* 2003, son generalmente conscientes de los modelos disponibles, el 94,4% conoce *Investors in People* y el 53,4% conoce el modelo de EFQM, por ejemplo, pero rara vez los adoptan. Un 39,9% se registraron en *Investors in People* y solo el 8% en EFQM. Un factor que explica tal rechazo es el síndrome «no inventado aquí»: PQASSO, un estándar de calidad desarrollado por el *Charity Evaluation Service*<sup>9</sup> en 1997 para organizaciones de voluntariado es el más utilizado de todos los estándares, acumulando el 46% de los que respondieron a la encuesta. Otros factores son la falta de capacidad, y la resistencia a los estándares, que son percibidos como una distracción de sus obligaciones operacionales principales (*Centre for Voluntary Action Research-CVAR*, 2004).

Quizá más serios son los potencialmente distorsionantes efectos de múltiples estándares de calidad que están siendo impulsados por los proveedores de fondos (NCVO, 2004). Por un lado, existe el peligro de desenganchar donde las medidas del rendimiento impuestas son inadecuadas al rendimiento real y son consideradas con resentimiento. Por otra parte, está el peligro de la «colonización» en el que las organizaciones son distraídas de su misión principal para cumplir con los estándares de medida externos (NCVO, 2005c). Investigadores de la *London South Bank University* evaluaron en el año 2004 la utilización de indicadores de resultados «preferidos» por parte del *Community Fund* para es-

---

<sup>9</sup> N. de la T.: Servicio de Evaluación de Organizaciones de Caridad.

timar las solicitudes de fondos y reveló una variedad de comportamientos de puja para hacer que los proyectos encajaran con los indicadores (Macnamara *et al.*, 2004).

### **POB: El sector público y más allá**

De manera discutible el modelo de investigación predominante en uso entre las organizaciones de voluntariado orientadas al servicio está influenciado por el marco de trabajo de la «producción de bienestar» (POB<sup>10</sup>). Aunque influenciado por otras disciplinas, POB está basado en la teoría económica y desglosa la actividad de producción en entradas (recursos), producción (servicios y productos) y resultados (impacto último en usuarios y beneficiarios). El marco ha dado a la nueva gestión pública sus criterios esenciales de rendimiento: eficiencia, efectividad, equidad y ahorro (Bovaird *et al.*, 1988), y en el sector del voluntariado ha sido descrito como el «Triángulo de valor» (Wise, 1995).

Con la introducción de regulación formal legal de organizaciones de caridad al comienzo de los años 90, el Informe Nathan (Nathan, 1990, p. 13) identificó una creciente necesidad de eficiencia y efectividad en relación con las demandas procedentes de dentro y fuera del sector. El informe promovía medidas del rendimiento basadas en resultados y rendimiento contra objetivos acordados («efectividad») y la razón entre las entradas y los resultados («eficiencia»), añadiendo que la medida del coste de eficiencia era inadecuada por sí misma. Señalando las preocupaciones acerca de la sobreutilización de la evaluación cuantitativa, el informe elogiaba el establecimiento de indicadores de rendimiento para evaluar la gestión, los recursos, las estructuras, los métodos de trabajo y los procedimientos, así como las medidas de ahorro y el control sobre las entradas.

Osborne (2006b, p. 218) plantea dudas sobre la «tradición racionalista de la toma de decisiones» que estructura esta aproximación, ya que confía en la accesibilidad y disponibilidad de datos de rendimiento cuando la «encadenada» realidad del sector es que las diferentes partes manejan una información limitada. Osborne «tira de la cuerda» del marco de trabajo POB y reclama un modelo contextualmente más sensible para el sector de voluntariado. Primero, existen otros modelos que compiten alrededor, incluyendo la aproximación «política», en la que la estimación se utiliza como un medio para un fin que promueva o recorte la actividad, y el modelo «pluralista» que reconoce los múltiples requerimientos de los interesados para revisar el rendimiento. En segundo lugar, los indicadores precisan de desarrollo con respecto a los diferentes niveles de rendimiento: organizacional, de equipo, individual. En tercer lugar, las necesidades específicas del sector hacia la medida del rendimiento todavía han de ser establecidas, pasando a definir las:

---

<sup>10</sup> N. de la T.: En inglés la expresión es Production of Welfare-POW.

- Vigilancia del contexto, incluyendo la estimación del entorno corporativo, la colaboración con otros agentes y las asociaciones;
- Vigilancia de la estrategia, controlando el alineamiento de los procesos y las metas;
- Vigilancia de los procesos, evaluando los objetivos a tiempo;
- Vigilancia del impacto, midiendo los logros de objetivos de alto nivel; y
- Vigilancia de la catálisis, evaluando el impacto sobre otras agencias.

### **Extensión de POB**

Kendall y Knapp (2000) sostienen que hay una multiplicidad de interesados y sus estándares de medidas preferidos, responsabilidades específicas (por ejemplo, hacia el público, los proveedores de fondo o hacia el gobierno) y necesidades de operación e internas de datos de rendimiento, demandas de «indicadores cuyo ámbito vaya más allá de aquellos convencionalmente utilizados en las firmas comerciales y las organizaciones públicas» (p. 129). Al mismo tiempo que Osborne extendía el marco de trabajo POB al examinar los focos de medida del rendimiento, Kendall y Knapp proponían la extensión de los criterios de rendimiento más allá de la eficiencia, la efectividad, la equidad y el ahorro (NCVO, 2005c). Esta nueva aproximación de gestión es deficiente porque falla al medir:

- El efecto de la confianza y la voluntariedad;
- El capital que yace dentro de las redes de personas y las agencia colaboradoras, que juntas puede producir una calidad cuantitativamente diferente y el tipo de impacto; y
- El comportamiento innovador en el sector engranado al mejorar o desarrollar diferentes clases de prestación de servicios.

A los criterios de Bovaird derivados del sector público, Kendall y Knapp añadieron ahora la elección y la diversidad, la justicia social o equidad, la participación, la defensa y la innovación. La producción del proceso de bienestar no es un sistema cerrado y las organizaciones están influenciadas tanto por el meso contexto de sus redes como en el contexto a nivel macro de la sociedad, la política y las políticas. Este último contexto, que engloba al gobierno, los formuladores de políticas profesionales y los poderosos valores sociales, puede ser percibido como lejano por los interesados en el sistema de producción, pero tiene poderosas influencias indirectas, como pueden ser las expectativas puestas en los trabajadores profesionales, además de operar más directamente a través, por ejemplo, de las decisiones provisión de fondos del gobierno. El «nivel meso» del contexto social actúa a menudo en los sistemas de producción de bienestar de una manera más benigna, ya que las relaciones construidas sobre confianza traspasan las fronteras de organización a través de comunidades de

interés y práctica, agrupaciones geográficamente próximas y redes virtuales (Kendall y Knapp, 2000, pp. 115-117).

Así, el marco POB se extiende mucho más allá para englobar con contextos de influencia del rendimiento. Pero, dado el poder del macrocontexto en particular, ¿no ha asumido el contexto algo del «texto»? La gestión del rendimiento, al menos en algunas áreas de la prestación de servicios, está en peligro de ser dictada por los interesados externos en lugar de tener una razón fundamental interna como ser intrínsecamente una buena práctica. La dificultad que acompaña es que las organizaciones apoyan la palabrería de los requerimientos externos y desarrollan procesos de gestión particulares que son percibidos como una distracción de su negocio real de servicio (Macnamara *et al.*, 2004).

## Modernización

El quinto modelo genera preocupaciones inmediatas por el impacto del gobierno en el sector:

La reciente revisión del gobierno del papel del sector comunitario y del voluntariado (VCS) en la provisión de servicios públicos en el Reino Unido, establece una agenda de modernización diferenciada para el sector de voluntariado que implica que el VCS abrace los principios de la Nueva Gestión Pública, incluyendo el compromiso de llevar a cabo una gestión profesional y la adhesión a estándares de auditoría y gestión del rendimiento y la asunción de aproximaciones contractuales para la gobernanza interorganizacional.

(McLaughlin *et al.*, 2002, p. 556)

McLaughlin y otros sitúan de este modo el resurgimiento del viejo modelo de gestión bajo la apariencia de un Nuevo Laborismo. La revisión de control de gasto promete integrar al sector de voluntariado en la prestación de servicios públicos como no lo había estado anteriormente, pero resalta dos dificultades con la práctica de la medida del rendimiento. Uno es que la carencia de datos de rendimiento consistentes y precisos en el sector de voluntariado hace imposible que las organizaciones demuestren cómo pueden añadir valor a la prestación de los servicios. La segunda dificultad es que, si las organizaciones no pueden proporcionar evidencias de datos de rendimiento, el gobierno no puede incluirlos como aliados en la prestación de los servicios públicos.

El modelo de «modernización» ofrecido por el gobierno requeriría la mejora de la información por parte de este sector mediante el desarrollo de una producción de información estandarizada que ayude a comparar a los prestadores y su rendimiento, un acuerdo sobre los estándares de información y un calendario de introducción de los sistemas de información de la nueva gestión. McLaughlin opina que el modelo «requerirá una mayor extensión de las aproximaciones de gestión hacia el VCS» (McLaughlin *et al.*, 2002, p. 560) y que dividirá al sector en dos, el modernizado y el no modernizado, que será margi-

nalizado en su capacidad de contribuir a la sociedad civil. Este es un modelo impuesto explícitamente que padece dificultades bien definidas en la literatura por ser de arriba abajo y asumir una aproximación demasiado estandarizada a la gestión del rendimiento.

## TENSIONES

A lo largo de este análisis se han descrito evidentes vacíos en la investigación que están relacionados con la relativa falta de sofisticación del desarrollo de la gestión del rendimiento en el sector de voluntariado. Igualmente evidentes son las importantes tensiones sin resolver que adornarán y definirán futuras iniciativas. Para concluir, se van a identificar las tensiones que con más probabilidad influenciarán la agenda de investigación continuada en el sector.

### **Diferenciación contra estandarización**

Una gran porción de literatura sobre el sector ha intentado establecer la diferencia del sector. Una dificultad que se manifiesta inmediatamente aquí está en definir su identidad como distintos de otros sectores por cuanto el sector de voluntariado está siendo crecientemente integrado en la agenda del servicio público y está evidentemente influenciado por otros modelos y técnicas sectoriales de gestión (Theuvsen, 2004). Las presiones contra la autonomía de las organizaciones son inmensas. Lock (1998, p. 410) opina que «la cultura de contrato está cambiando la naturaleza misma de las organizaciones de caridad y su regulación». Stoker señala la presión a favor de que las organizaciones de caridad tengan obligación legal de publicar sus criterios de rendimiento (*Charity Commission*, 2004). Por otro lado, McLaughlin (2004) es muy crítico con las prescripciones neocorporativistas del gobierno y urge al sector a oponerse a ideas de modernización «solo hay una manera mejor».

Una cierta clase de estandarización de la medida del rendimiento y la información, por supuesto, es importante para mantener la confianza del público (*Charity Commission*, 2004), pero a pesar de la publicación de *Statement of Recommended Practice for charities*<sup>11</sup> (SQRP) en el año 1988, y su revisión (SQRP 2) en 1995, las organizaciones de voluntariado todavía están tratando de cumplir estos requerimientos (Palmer *et al.*, 2001). El problema es de alcance general y profundo: «La información de rendimiento existente al nivel individual de organizaciones comunitarias y de voluntariado (VCO), subsectores y sobre el sector en conjunto es limitada. Ello implica que existe una información de rendimiento inadecuada para apoyar los esfuerzos de VCO y VCS para mejorar el rendimiento (NCVO, 2005e, p. 6).

---

<sup>11</sup> Declaración de Prácticas recomendadas para las organizaciones de caridad.



Además, no ha surgido aún en la literatura un acuerdo sobre qué conjuntos de criterios de rendimiento son importantes y apropiados para un sector diverso. (Existe mucha mayor claridad sobre lo que los criterios no son; Kendall y Knapp, 2004). La medida de los resultados ha ganado cierto crédito en el sector como una aproximación diferenciada pero, no obstante, causa confusión y algo de resentimiento por recibir demasiado impulso de los proveedores de fondos (Macnamara *et al.*, 2004; NCVO, 2005d). Aun persisten dificultades para medir resultados blandos, con largos calendarios, con diferentes tipos de impacto y tipos de actividad donde los resultados son difíciles de establecer. Como admite el NCVO, «las herramientas para la estimación del impacto están todavía en pañales» (NCVO, 2005d). Nuevos criterios de rendimiento para evaluar procesos que se han propuesto en los últimos años son, según admiten Kendall y Knapp (2000, p. 129), «inherentemente difíciles de asegurar».

Para que el sector gane el debate sobre su distintividad tiene que definir su papel económico e identidad particulares. Como Blackmore (2005, p. 2) comenta, aquellas organizaciones que acepten contratos de servicio público deberán establecer el «valor distintivo que aportan a los servicios públicos». La presión para desarrollar criterios significativos de rendimiento y modelos de medida mantendrá su intensidad mientras existan las responsabilidades públicas.

### **Razones fundamentales internas y externas**

La importancia de la responsabilidad como un activador primario de la gestión del rendimiento introduce una segunda tensión. Mientras que las razones fundamentales externas están bien definidas y cubiertas por la investigación (por ejemplo, Connolly y Hyndman, 2000), continúa el debate sobre lo que esto pueda significar para la conceptualización de la gestión del rendimiento en el sector y, ciertamente, por el sector en su conjunto. Por otra parte, las razones fundamentales internas de la gestión del rendimiento están menos definidas y han estado relativamente descuidadas en la literatura. No obstante, las organizaciones de voluntariado están llamadas a responder tanto externa como internamente (QSTG; 2004).

Con las presiones de regulación por parte de los interesados, la estimación del rendimiento de la organización resulta un problema inevitable, incluso si las a veces competidoras reclamaciones de múltiples interesados lo hacen difícil (Kendall y Knapp, 2000). Las organizaciones de voluntariado están «crecientemente sujetas a agentes de influencia» (Kellock Hay *et al.*, 2001, p. 240). Si el pronóstico de McLaughlin (2004) se confirma es muy posible que pierdan el papel de liderazgo como agentes de la modernización por resultar corrompidos como sujetos del mismo.

Hasta qué punto las organizaciones de voluntariado integran estándares de rendimiento en su propia visión, misión y cultura es cuestionado por varios ob-



servadores. Algunos de estos estándares son frontalmente rechazados como demasiado costosos, burocráticos, irrelevantes y porque miden las cosas equivocadas (NCVO, 2004; QSTG, 2004). Los requisitos de los proveedores de fondos, los compradores y de la agencia de inspección que han preferido la utilización de estándares de calidad preferidos están ostensiblemente realizando una apuesta para elevar la calidad, aunque existen evidencias de que las organizaciones simplemente las adoptan para mejorar su capacidad de competir por contratos (Kellock Hay *et al.*, 2001) y reforzar su legitimidad (Theuvsen, 2004).

El otro lado de este debate es hasta qué punto las organizaciones de voluntariado tienen mecanismos sólidos de regulación interna, y si, de forma discutible, el poder de los organismos de auditoría externa han inhibido su desarrollo (Palmer, 1995). Una falta de recursos disponibles para la administración está «exacerbada por el patrón de provisión de fondos, que ha favorecido el trabajo en proyectos a corto plazo sobre una provisión de fondos de desarrollo sostenido de infraestructuras» (Kellock Hay *et al.*, 2001, p. 253). El estado mental «cada céntimo cuenta» alimentado por el acendrado sentido de responsabilidad pública de las organizaciones aleja la inversión de la gestión interna incluyendo la gestión de recursos humanos, la formación y la estimación del rendimiento del personal (Cunningham, 1999; Alatrística y Arrowsmith, 2004; QSTG, 2004). Así, tanto la investigación como la práctica de la gestión del rendimiento en el sector parecen estar desigualmente enhebradas entre la información con el propósito de atender la responsabilidad externa y la recogida de datos de rendimiento internamente para el propio aprendizaje y desarrollo de la organización (NCVO, 2005c).

### **Macro contra micro**

La tercera tensión concierne a la simetría de los niveles en los que se encuentra, o se encontrará, la investigación llevada a cabo en el sector del voluntariado. A Halfpenny y Reid (2002) les preocupan que:

... el estrés a que se someten tanto a los analistas de políticas como a los investigadores sobre alianzas, medidas de entradas y resultados da preeminencia a aquellas organizaciones de voluntariado que están estructuradas, formalizadas y profesionalizadas y son, por tanto, capaces de cooperar o competir con organizaciones de los sectores público y privado. Este «giro profesional» disminuye la atención que se da a las desordenadas y confusas, aunque vibrantes, clases de voluntarismo que surgen a menudo como expresiones colectivas de la oposición a las políticas y prácticas del estado y del sector privado.

(p. 543)

Esto resuena la visión de McLaughlin (2004) acerca de que la modernización conduce solo a «compromisos selectivos» entre el gobierno y cierta clase de organizaciones de voluntariado.

Claramente, el movimiento hacia el «profesionalismo» es imparable en el clima actual de regulación y, por tanto, debería mantener un mayor espacio para la agenda de investigación sobre el sector de voluntariado. Si se considera también la macroperspectiva de la contribución del sector a la consecución de metas de la sociedad civil, aquellas organizaciones que sean lo suficientemente sofisticadas para gestionar las demandas de responsabilidad de una estimación del rendimiento debidamente evidenciada deberían continuar recibiendo atención. Sin embargo, existe un peligro real de perder de vista el papel de «tapar agujeros de los servicios sociales» (Fowler, 1998, p. 150), que puede llenar los vacíos dejados por organizaciones de voluntariado más grandes y con más recursos que, a su vez, tapan vacíos mayores en los servicios públicos.

Vigoda (2001) identifica una pirámide invertida de cobertura de investigación del rendimiento de la organización: en lo más alto, la atención más amplia la han recibido los sectores público y privado con un tratamiento más restringido del sector de voluntariado. Más abajo, estos estudios se han centrado en temas macro como la eficiencia y la efectividad, con menor atención hacia el examen de los trabajos a nivel individual de organizaciones que intentan adaptarse a contextos cambiantes. Vigoda propone, entonces, el desafío a los investigadores de restaurar el equilibrio y considerar al sector de voluntariado como un rico foco de investigación.

## CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

Esta visión general ha revelado una dinámica y una agenda cambiante de gestión del rendimiento en el sector de voluntariado en el Reino Unido. Muy probablemente continuará su evolución a medida que las organizaciones refinan sus identidades cara a cara con sus socios del sector público y el mercado. Como es probable que el relativamente reducido foco en la investigación se expanda a medida que el sector de voluntariado se vaya haciendo a los asuntos de responsabilidad regulatoria y pública y con criterios de rendimiento más amplios que vayan más allá de los estrictamente financieros. Los modelos emergentes están lanzando al aire estimulantes preguntas sobre la estimación de resultados, sobre diferentes niveles y contextos de rendimiento y sobre formas apropiadas de datos de rendimiento que satisfagan las necesidades tanto de los interesados externos y de los reguladores como de la gestión interna.

Muchos de estos asuntos no están limitados al contexto del Reino Unido, aunque aquí haya recibido la mayor parte de la atención. Kearns (1996), comentando desde la perspectiva de EE. UU., identifica la responsabilidad como uno de los debates clave en las organizaciones sin ánimo de lucro; sostiene cómo las organizaciones deberían responder a las expectativas públicas a lo largo de un extenso ámbito de indicadores, desde el rendimiento de la organización hasta el grado de ética del comportamiento. El relativo abandono del sector en los círculos de investigación, que se ha señalado en el Reino Unido,

también se repite en otros lugares. Cooper, hace tanto tiempo como 1990, solicitó una mayor atención hacia el sector sin ánimo de lucro en la literatura estadounidense sobre responsabilidad, que describió como «ni sustancial ni sofisticada» (1990, p. 18).

Se ha visto a lo largo de este análisis como el sector se esfuerza por desarrollar sus propias aproximaciones de medida y estimación, extendiéndose más allá de herramientas y filosofías que pertenecen a otros sectores, mientras que a veces están siendo hechas incómodamente responsables por los sistemas de servicio-asociado e interesados donantes. Esta clase de esfuerzo se observa en funcionamiento en la utilización de marcos de trabajo de estimación de calidad en el sector. Mirando hacia adelante este capítulo ha definido una serie de problemas no resueltos que influenciarán el desarrollo de aproximaciones de gestión del rendimiento, movimientos para estandarizar la información del rendimiento, cuestiones sobre el impacto constante de la regulación sobre el sector y, verdaderamente, incluso el aspecto que tendrá el sector en el futuro.



**PARTE III**

**HACIA UNA PERSPECTIVA MULTIDISCIPLINARIA  
SOBRE LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO**



# CAPÍTULO 18

## OBSERVANDO EL RENDIMIENTO

*Richard Thorpe y Jacky Holloway*

### INTRODUCCIÓN

Cuando se concibió este libro se previó que este capítulo podría reunir en él todas las disciplinas y campos de estudio en los que se estaba trabajando y presentarlos en un esquema sencillo. Nuestra inspiración para ello fue un documento de Easterby-Smith (1997) en el que examinaba el concepto de aprendizaje organizacional desde una perspectiva multidisciplinaria. Lo que fue capaz de crear era un modelo que permitía al lector entender el concepto desde una variedad de diferentes perspectivas disciplinarias, y al hacerlo así podía ofrecer una comprensión más universal. Nuestra meta era similar, a saber, buscar una mejor comprensión de las, a menudo, muy diferentes contribuciones en relación con el rendimiento que están insertadas en el conjunto diverso de disciplinas académicas y tradiciones que se centran en aspectos del rendimiento y cómo puede ser medido y mejorado, empezando inicialmente por adoptar el mismo marco de trabajo utilizado por Easterby-Smith (1997) e intentando utilizar sus categorías. Mediante tal aproximación pretendíamos alcanzar una mejor comprensión de lo que constituye la gestión del rendimiento, especialmente en contextos multidisciplinarios, y con ello contribuir a mejorar la práctica y la teoría.

Primero se identificó la disciplina de base desde la que surgía la conceptualización del rendimiento (como la psicología, la economía o la ingeniería), y la ontología o sistema de creencias que estructuraba el camino desde el que cada disciplina partía para investigar el tema dentro de su campo particular. Entonces se avanzó para entender mejor los métodos de investigación que estaban siendo utilizados y la problemática que conformaba la base de cualquier estudio o encuesta particular. Nuestra expectativa inicial era que en este análisis podríamos observar un conjunto de impulsores prevalentes dentro de cada disciplina, por ejemplo, una visión de que el rendimiento trataba predominantemente del comportamiento humano o la calidad de la información que pudiera ser manejada en cualquier conjunto de circunstancias. Desde la perspectiva de conocer

la naturaleza de la disciplina, y de una comprensión de lo que cuenta como conocimiento o verdad, estaríamos entonces, creíamos, en posición de identificar la contribución de cada disciplina incorporada al campo. Además, se dedujo que solo mediante la comprensión de la contribución que cada disciplina realiza y como ha surgido seríamos capaces de sugerir cómo puede ser posible construir equipos multidisciplinarios de investigadores o especialistas en la práctica de la gestión eficaces que llevaran nuestra comprensión del rendimiento a un nuevo nivel.

En realidad, a lo que hemos llegado es a un marco de trabajo o esquema bastante incompleto. Esto es así porque en el análisis de las disciplinas, éstas parecen estar en diferentes etapas de desarrollo con respecto a modelos, métodos y contribuciones teóricas. También son diversas en términos de la extensión en que se pueden discernir raíces teóricas y ontologías explícitas, e incluso implícitas. No obstante, hemos extraído una serie de temas que nuestras disciplinas y sectores muestran, y que son presentadas en este capítulo, junto con algunas lecciones surgidas para los especialistas en gestión del rendimiento. Muchos de estos temas no son fundamentalmente nuevos, y ya fueron identificados con anterioridad (por ejemplo, ver Bowey *et al.*, 1986) pero justifican el replanteamiento, dada la evidencia proporcionada por las contribuciones realizadas a este libro.

## TEMAS COMUNES

Aunque muchos de los capítulos en la Parte II están escritos para un informe común, el temprano estadio de desarrollo de la investigación de la gestión del rendimiento en muchos campos significó que los datos no eran lo suficientemente sólidos para revelar patrones detallados dentro de cada disciplina. Lo que sí fue posible, sin embargo, al analizar el contenido de todos los capítulos, fue identificar ciertos temas generales emergentes y patrones que eran comunes para todas las disciplinas y sectores.

### **Medidas unitarias simples**

Una fuerte tendencia que muchos de nuestros escritores mencionan es la manera en que los especialistas en la práctica de la gestión se alejan rápidamente de la confianza en una sola medida (o en un número muy reducido de medidas) a juegos de medidas de rendimiento e indicadores que reflejen mejor la gestión del rendimiento y controlen los objetivos a los que se dirigen.

Las medidas únicas, indican, pueden haber sido útiles en algún momento, cuando las actividades eran más previsibles (o se pensaba que lo eran), pero muy pronto, tanto los especialistas como los analistas, reconocieron que aquellas no tenían en cuenta cosas tales como la escala operacional y la independen-



cia que existe entre los factores. También las medidas tradicionales unitarias dependían de la naturaleza de la industria y de la disciplina que llevaba a cabo la medición, por tanto, los especialistas en RR. HH. medían el rendimiento de las personas, y los gestores de operaciones el rendimiento de las máquinas. Al observar las deficiencias de las medidas unitarias, especialmente como fracasaban en recoger la importancia de las interdependencias y estaban inclinadas a la «especulación», subversión o manipulación, llevó a un movimiento para identificar múltiples medidas que reflejaran las diferentes dimensiones que conforman el rendimiento de una empresa.

### **Eficiencia y efectividad**

En nuestra revisión de la historia de la medida y la gestión del rendimiento se pudo observar que algunas disciplinas recogen una siempre creciente serie de datos para reflejar el rendimiento de una firma en su búsqueda de responder por la variabilidad de la entrada y las varias clases de resultados, o combinaciones de resultados. Su meta es producir una clásica «función de producción» que puede, con frecuencia, dependiendo de la perspectiva de disciplina, ser representada matemáticamente.

Expuesto con toda crudeza, esta aproximación orientada teóricamente hacia la productividad, que busca capturar tantas variables como sea humanamente posible, tiene muy poca relación con lo que los académicos observan sobre el terreno mientras los encargados de la gestión se esfuerzan por mejorar el rendimiento de sus organizaciones. A pesar de ello, los analistas financieros han alcanzado fama por utilizar tales «medidas de sistema total» cuando buscan juzgar la viabilidad de empresas en particular. Por ejemplo, en los años 70, Clarkson y Elliot de la *Manchester Business School*<sup>1</sup> fueron capaces de predecir el colapso de Rolls Royce con varios meses de anticipación, e Ingham y Harrington (1980) propusieron un sistema (o pirámide) de razones financieras para comparar el rendimiento de compañías en industrias similares para estimar el rendimiento relativo. Lo que llama la atención aquí es que las múltiples medidas utilizadas por esos gestores que intentaban medir el sistema en su totalidad fueran todavía bastante estáticas. Todavía medían lo fácilmente medible (por ejemplo, volumen de resultados, utilización de personas/hora o costes financieros generados) y todavía mantenían el foco sobre la eficiencia, mostrando solo cómo hacer los trucos conocidos más deprisa. Existían algunos signos de un cambio hacia medidas de efectividad incorporando nociones de relevancia, e incluso unos pocos incorporando una dimensión estratégica relacionada con el requerimiento de mantener o desarrollar futuras competencias o capacidades.

En algún respecto, los servicios públicos han llevado al desarrollo de más sofisticadas medidas, por ejemplo, de impacto a largo plazo, coste-efectividad,

---

<sup>1</sup> N. de la T.: Escuela de Negocios de Manchester.

satisfacción del usuario o valor añadido. El sector público, sin embargo, ha exhibido también una tendencia a desarrollar excesivamente complejos sistemas de indicadores de rendimiento, con docenas de potencialmente conflictivos objetivos políticamente estimulados. La modernización de los servicios públicos en muchos países desde la década de los 80, caracterizada por varias formas de cuasimercado y proyectos de asociación y una mayor participación ciudadana, ha engendrado sistemas de gestión del rendimiento más externamente centrados que aquellos que se pueden encontrar aún hoy en muchas compañías.

### **Asumiendo aspectos del rendimiento blandos y más estratégicos**

Lo que se observa de las contribuciones en la parte II es un gradual desplazamiento desde un simple foco sobre las variables «más duras» (fáciles de medir y generalmente cuantitativas) en organizaciones hacia la asunción de una variedad de medidas «blandas» que señalan el reconocimiento de lo que la organización puede necesitar hacer para tener éxito en el futuro. En muchos de los capítulos, se observa una extensión del concepto de rendimiento de dentro hacia fuera de la firma u organización a través de la preocupación por entender a los interesados de todas clases, desde los clientes a los grupos de presión. Unas pocas disciplinas están activamente implicadas en preocupaciones en relación con asuntos medioambientales que también sirven para señalar su comprensión de, no solo el impacto inmediato de lo que hace la organización, sino también de las implicaciones para el conjunto de la sociedad.

Mintzberg (1982) reconoció hace muchos años que la efectividad implicaba la combinación de productividad con relevancia, y requería no solo una combinación óptima y una eficiente utilización de los recursos (cualesquiera que fueran), sino también factores adicionales como el discernimiento, la iniciativa y la adaptación. Fue la creciente importancia de los componentes cualitativos que faltaban de muchos de los juicios hechos sobre el rendimiento. De un periodo similar se hallaron debates detallados, nacionales e internacionales, en la atención sanitaria y la educación sobre la naturaleza (y la posibilidad) de servicios públicos de «alta calidad» (ver, por ejemplo, Maxwell, 1984), y sobre los primeros intentos de emplear marcos de trabajo de gestión del rendimiento como la garantía de calidad, diseñada para la manufactura, en el sector servicios.

Está claro que con los años cada una de las disciplinas que se han examinado ha ampliado su comprensión de las clases de medidas de rendimiento en uso. Esto refleja un desplazamiento hacia sistemas de medida y gestión que se enfrenten a las prioridades reales y asuntos a tratar por la organización, y un alejamiento de medidas, especialmente en el sector público, que solo se ocupen del problema (a menudo políticamente embarazoso) a corto plazo.

Para afectar el rendimiento de la organización en su conjunto, los teóricos de la contingencia han proporcionado ideas sobre formas de diseñar sistemas de

medida del rendimiento que unan la estrategia de negocio con la cultura de la organización. Visto de esta manera, como componentes de sistemas, los sistemas de rendimiento pueden ser percibidos no solo como un medio de medir cosas, sino también como parte de un instrumento de política que funciona para influenciar el cambio al llevar a cabo las medidas apropiadas que reflejan e influyen el comportamiento de maneras particulares. Si se toma la perspectiva de contingencia, entonces la búsqueda no es de un tipo de medida para todas las situaciones y negocios, sino por conjuntos más apropiados de medidas de entrada, procesos, productos y resultados que encajen en circunstancias particulares. (Ver Holloway, 2002, para algunas contribuciones desde las perspectivas de contingencia y de sistemas hacia el diseño de sistemas de gestión del rendimiento.)

### **La importancia del proceso y del cambio**

Como Lawler y Bullock (1978) observaron cuando comentaban los cambios en los sistemas de retribución, muchas aproximaciones al diseño de sistemas de medida son de arriba abajo; asumen que aquellos en la parte alta de la organización son capaces de tomar todas las decisiones necesarias. Lo que se observa nuevamente de los capítulos de la Parte II es que, si tiene lugar un proceso de consulta más amplio en el diseño de medidas de rendimiento, ocurren tres cosas: la primera es que tanto los encargados de la gestión como los empleados aprenden más sobre las prioridades que se están midiendo y qué cambios pueden ser necesarios para apoyarlas. En segundo lugar, si esto sucede, existe, entonces, una mayor oportunidad de que aflore un conjunto de medidas, como ocurre con la aproximación del Cuadro de Mando Integrado, que medirá, por ejemplo, importantes procesos y no simplemente funciones de apoyo. (Por funciones de apoyo se entienden aquellas actividades de «apoyo» que no existen como entidades de derecho propio, sino que existen para proporcionar mejor un producto o servicio; por ejemplo, las funciones de RR. HH. o de contabilidad dentro de una firma.) Se hará uso también de medidas externas así como de internas. Y, por último, y quizá más importante de todo, debe existir una masa crítica de individuos comprometidos a cambiar y comprometidos con el éxito de lo que quiera que se decida.

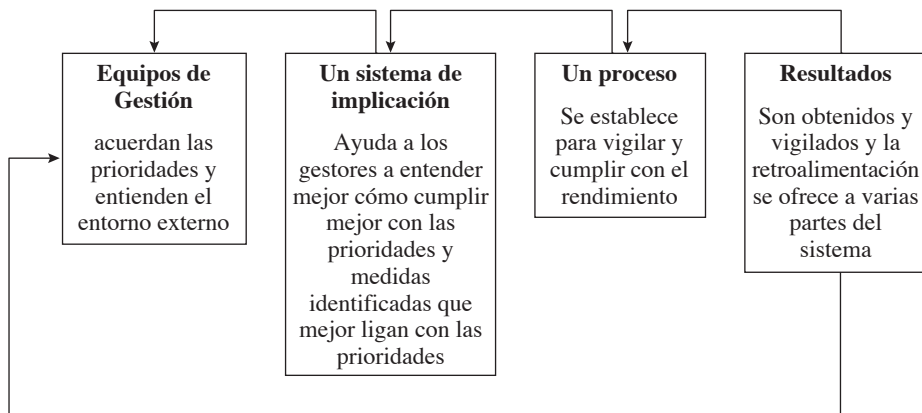
Lo que se puede detectar de las tendencias de los capítulos 5 a 17 es la adopción de aproximaciones de investigación de acción hacia la recopilación de datos y un cambio con respecto a la gestión del rendimiento. Estos unen la estrategia con el aprendizaje y el diseño, como opuestos a la planificación lineal tradicional y la implementación. La medición se convierte, entonces, en parte de un proceso interactivo que pone el énfasis no en el sistema mismo, ni solamente en el simple emparejamiento del sistema de medida del rendimiento con las circunstancias de la organización, sino que reconoce que un buen equipo de gestión puede alcanzar el éxito a través de un sólido proceso de compromiso e

iteración. El proceso de participación sirve entonces para estimular la organización hacia delante en la dirección en que el rendimiento puede ser maximizado (ilustración 18.1).

### ¿CUÁLES SON, ENTONCES, LAS APROXIMACIONES QUE SE RECOMIENDAN?

Primero, la ampliación y la profundización de nuestra comprensión de los procesos de gestión del rendimiento, como se ha ilustrado en los temas anteriores, pueden ayudar a extraer algunas conclusiones sobre el ámbito para sistemas más efectivos de gestión del rendimiento. Sin querer resultar prescriptivos, la evidencia desde nuestra disciplina y las observaciones de sector sugieren las siguientes prometedoras aproximaciones.

Ilustración 18.1  
**Una aproximación inclusiva al diseño de medida del rendimiento**



### **Recurrir a una variedad de recursos de información tan amplia como sea posible**

La aproximación de la investigación de acción a la gestión del rendimiento identificada en algunas disciplinas reconoce que el aprendizaje y el cambio entre los miembros de la organización son procesos sociales, en los que las experiencias del mundo organizacional se desarrollan y modelan a través de contactos con otros. En consecuencia, si el cambio de comportamiento es el de los resultados, se deben encontrar soluciones escuchando los puntos de vista de otros. En el contexto de gestión del rendimiento, una tarea importante de los encargados de la gestión será generar claridad de propósito en esas situaciones

y, mediante los debates resultantes y un proceso de hallazgo de hechos, establecer una perspectiva más clara de «quién quiere qué» dentro de la organización. Esta perspectiva más clara, o suma de lo que de otra manera serían problemas disputados en la organización, ofrece a los empleados un clima mejor dentro del cual el rendimiento se puede gestionar y comprender. Evidencias de cómo este proceso puede funcionar ya existen en estudios llevados a cabo dentro de campos de gestión particulares, por ejemplo, en la aproximación adoptada por *Investors in People* y en aproximaciones al diseño de los sistemas de pago e implementación (Thorpe, 2000), pero nunca han sido reunidas en lecciones para un campo en su conjunto.

Lo que los encargados de la gestión pueden empezar a considerar es cómo pueden desarrollar un proceso que descubra las interpretaciones, las expectativas y motivaciones de miembros de las organizaciones y las empareje con una minuciosa estimación ambiental de las prioridades en que precisa centrarse la organización si quiere tener éxito. En algunos capítulos se han observado estas exploraciones incorporando una amplia comprensión de los puntos de vista de los interesados en un contexto global así como un contexto de sociedad.

Este proceso puede muy bien tener que realizarse a dos niveles. A nivel de los directivos, para clarificar las prioridades de la organización puede incluir una comprensión más clara del valor de la organización y proporcionar cadenas de suministro para descubrir las capacidades del núcleo de la organización que incluyen las habilidades presentes y el conocimiento acumulado y los procesos de la organización. A nivel más operacional, el desafío es comunicar estas al centro de trabajo y aprender de los empleados cómo estas capacidades del núcleo puede ser mejor medidas (cualitativamente así como cuantitativamente) y cuál es la mejor manera de conseguir el cambio.

Tal proceso nos parece extremadamente importante para ayudar a los gestores a realmente comprender sus organizaciones, incluso si los problemas de recogida de información, consulta y revisión de ideas previos a la implementación del cambio es probable que requieran considerable tiempo y esfuerzo, existen algunos atajos.

### **Atraer el compromiso de los directivos**

La literatura de cambio está llena de ejemplos en los que David ha logrado ganar a Goliat y nuevos sistemas han sido gradualmente modificados o subvertidos en su implementación. Lo que la literatura de investigación indica (Kotter, 1995; Pettigrew y Whipp, 1993) es que los directivos deben estar implicados al comienzo de cada cambio y tener el compromiso y la competencia de llevar a cabo el programa si no se desea que sea modificado o subvertido por otros en la organización que persigan diferentes metas y objetivos. La implicación de alto nivel también asegura que se establece y mantiene un vínculo cercano entre lo

estratégico y lo operacional, y que la coherencia en los sistemas de medida de rendimiento se conserva. Los gestores intermedios no deben ser pasados por alto y se debe identificar un claro papel para ellos en el diseño e implementación de cualquier proceso si no se desea que se sientan amenazados o desligados. Es también importante que los empleados a este nivel tengan una formación previa e información clara si se desea que se sientan seguros en sus papeles. El compromiso de los empleados a nivel más bajo puede ser influenciado en gran manera por cómo perciben y experimentan el compromiso de aquellos en los niveles superiores, y potentes mensajes pueden llegar de relativamente pequeños cortes, pero simbólicos, asociados con los sistemas de gestión del rendimiento, que sirvan para socavar el cambio.

### **Asegurar que el personal clave de todos los niveles realiza una contribución**

Como con cualquier cambio significativo de la organización, para mejorar el rendimiento de forma sistemática es importante estimular la participación al establecer una coalición lo suficientemente grande de personal para seguir adelante con los cambios.

La experiencia de las organizaciones al realizar un cambio ha demostrado que proporcionar tanto oportunidades formales como informales de participación mejora significativamente el rendimiento. La clave aquí en particular es una buena práctica de gestión de recursos humanos (Pettigrew y Whipp, 1993), especialmente la implicación de los miembros de la organización (a cualquier nivel) que pueden ver un contexto más amplio que va más allá de su propio papel. Los procesos de liderazgo, desarrollo de equipo y búsqueda de información que son partes intrínsecas de poderosas aproximaciones, como la comparación con compañías análogas y el Cuadro de Mando Integrado, necesitan de una gestión por derecho propio (Francis y Holloway, 2007). Tales aproximaciones requieren generalmente entradas de diferentes funciones, e implican el examen de procesos internos clave en profundidad así como la búsqueda fuera de la organización de comparadores, todos los cuales pueden resultar incómodos, especialmente para equipos multidisciplinarios recientemente establecidos.

### **Estar orientados al proceso y dejar surgir la identificación de las medidas, en contraste con tener una idea preconcebida de lo que las medidas han de ser**

Como se ha indicado, la importancia del proceso ha sido infravalorada en gran medida y las «herramientas» como el Cuadro de Mando Integrado y la comparación con compañías análogas sirven no meramente como herramientas

por derecho propio, sino también como vehículos sobre los que se pueden tener lugar debate y discusión que conduzcan a nuevas interpretaciones y acción.

La naturaleza estratégica del diseño de sistemas de medida o gestión del rendimiento no puede ser infravalorada. Cuando el rendimiento se integra con la cultura, un proceso de cambio que implica a muchos se extenderá por una gran área de la organización que requerirá una reorganización y revisión de los procedimientos. Proporciona una oportunidad de mejorar el rendimiento en una variedad de formas, a lo que Pettigrew y Whipp (1993) se refieren como «coherencia». Estas mejoras pueden tener lugar en el área de comunicación, en los procesos centrales, en la tecnología o la formación, procesos esenciales que apoyan la consecución de los productos y los resultados deseados.

La complejidad e imprevisibilidad de tales interconexiones sistémicas es con frecuencia subestimada en el diseño de los sistemas de gestión del rendimiento. Existen muy pocas rutas simples «causa-efecto» hacia un mejor rendimiento. Por ejemplo, estudios de investigación han mostrado que cuando los sistemas de retribución son utilizados como intervenciones y catalizadores de cambios más extensos en las organizaciones han llevado a mejoras en la motivación, pero ligar el «salario» al «rendimiento» rara vez tiene el efecto deseado.

Los sistemas de medida del rendimiento afectan casi todos los demás subsistemas de una organización, tanto directamente (por ejemplo, la formación, el desarrollo y los procedimientos de estimación), y más extensamente vía sistemas de información, el diseño de empleos, el estilo de gestión y la cultura de la organización. La inversión en ganar una comprensión profunda de las relaciones entrada-proceso-producto-resultado casi siempre da dividendos.

## MENSAJES GENERADOS POR LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

Ya se ha reconocido que los estudios de disciplina y sector compilados en este libro reflejan un trabajo «en curso», ya que muchos autores se han estado aventurando en un terreno en gran medida desconocido. Ellos y sus homólogos pueden llevar a cabo, o aconsejar sobre, la gestión del rendimiento valiéndose de su conocimiento especializado pero, como muchos especialistas, no habían considerado previamente su contribución a un más amplio conocimiento sobre la gestión del rendimiento de la manera en que se les pidió que lo hicieran para este libro. No obstante, su combinada sabiduría nos lleva a resaltar los siguientes mensajes genéricos y transdisciplinarios. Algunos consultores que se ocupan de consultoría de procesos (por ejemplo, *Employment Relations Ltd.*) ya tienen claras las aproximaciones que necesitan emplear, pero los puntos clave que, opinamos, necesitan ser tenidos en cuenta por cualquiera que diseñe, implemente o gestione sistemas de gestión o medida del rendimiento incluyen:

1. Ser claros sobre qué necesidades se deben priorizar; ninguna organización puede medirlo todo, por lo que hay que elegir.

2. Durante el proceso de priorización, tiene que haber claridad sobre lo que son las diferentes funciones en la organización y cómo se relacionan unas con otras. En consecuencia las organizaciones deben considerar cómo pueden medir los procesos e identificar prioridades intraorganizacionales. Es aceptado que estas pueden ser diferentes entre diferentes productos y servicios o entre diferentes procesos dentro de la organización.
3. En relación con lo anterior, las organizaciones deben ser cuidadosas en no sobreenfatizar el rendimiento de subsistemas o apoyar funciones a costa de aquellas actividades que realmente añaden valor a la empresa. Dentro de la organización se debe prestar atención a los procesos transversales que tengan sentido para los clientes, tanto internos como externos.
4. Para asegurar la coherencia, se tienen que hacer más explícitas y resolver las tensiones que existen entre las diferentes áreas funcionales. De no hacerlo así puede dañar rápidamente el sistema de gestión del rendimiento.
5. Las medidas deben incluir aspectos cualitativos del rendimiento, el «cómo», así como el «qué». Una correcta comprensión de la satisfacción del cliente o de la motivación del personal, o una capacidad particular encarnada en el personal puede suponer un desafío extremo y requerir un uso imaginativo de medidas.
6. Ligados a la naturaleza cualitativa de las medidas de rendimiento, las entradas del sistema, como la competencia del personal para un papel particular, pueden ser mucho más importantes que el registro de los productos. Por tanto, deben ser cuidadosamente interpretadas para que el conocimiento de cómo se puede facilitar el cambio organizacional y entendido correctamente pueda ser usado para proteger el futuro de la organización.

El foco aquí ha estado en las implicaciones de los hallazgos de la investigación contemporánea de la gestión del rendimiento para los gestores y las organizaciones. En el capítulo final, consideramos las más novedosas de las disciplinas seleccionadas, y evaluamos las implicaciones para la futura agenda de investigación de gestión del rendimiento. También se reflexiona sobre los mensajes más amplios para las escuelas de negocios como actores clave en el desarrollo de especialistas en gestión del rendimiento.



# CAPÍTULO 19

## CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

*Jacky Holloway y Richard Thorpe*

### INTRODUCCIÓN

En este capítulo final se consideran las tendencias reveladas en los análisis de disciplinas y sectores, y se revisa el caso de más explícita investigación interdisciplinaria o transdisciplinaria de gestión y práctica del rendimiento.

Gran parte de la diseminación de nuestro emergente conocimiento sobre los procesos y el impacto de la medida y la gestión del rendimiento tiene lugar por la vía de la educación, formación y desarrollo de gestión a través de las escuelas de negocios (desde la formación vocacional hasta los MBA y programas de doctorado), así como por resultados de investigación. Estas actividades ponen en contacto regular a los académicos de gestión con los especialistas en la práctica de la gestión, pero ¿cuánto de lo que se enseña refleja los desafíos del mundo real de la gestión del rendimiento y contribuye a compartir prácticas efectivas? Y ¿cuál es la relevancia de la investigación académica que percibe la comunidad en su conjunto?

Al concluir este volumen reflexionamos en las implicaciones del conocimiento sobre gestión del rendimiento aquí reunido para la enseñanza en las escuelas de negocios. También se considera si los académicos podrían hacer más para explotar las oportunidades disponibles para llevar a cabo investigación, tanto sobre lo que los especialistas realizan en nombre de la gestión del rendimiento y sobre sus efectos.

### ¿ES MÁS EL TODO QUE LA SUMA DE LAS PARTES?

En el capítulo 18 se discutieron algunos temas generales y mensajes para los encargados de la gestión que surgían de una visión general de los informes de gestión del rendimiento incluidos en la parte II. Cada disciplina contribuye con elementos diferentes a una ampliación y profundización de la comprensión de la naturaleza y los retos de la gestión del rendimiento, pero dado el grado de

leguaje común compartido, métodos de investigación, dimensiones de interés e, incluso, la técnicas de gestión del rendimiento aplicadas por los especialistas en la práctica de la gestión, surge la pregunta de si lo observado es la aparición de una aproximación genérica a la investigación y práctica de la gestión del rendimiento.

Se ha presentado claramente un campo altamente complejo a lo largo de muchos niveles y contextos y, en consecuencia, parece improbable que nos encontremos a punto de ser capaces de ofrecer al lector un marco único de trabajo para investigar o explicar las prácticas de gestión del rendimiento y sus impactos (si ello es deseable sería una cuestión filosófica y ontológica que no es realmente adecuada a este libro). Pero, quizá, ahora sea posible simplificar la imagen un tanto, y hacer que resulte más fácil para los investigadores y los especialistas en la práctica de la gestión entender lo que se requiere de las organizaciones en términos de su capacidad de gestionar el rendimiento a la vez que buscan maneras de cubrir esas necesidades.

En la tabla 19.1 se resumen algunas de las características de todas las disciplinas y sectores presentados en este libro, con objeto de ayudar a comparar y considerar en términos de investigación las aproximaciones y problemas prácticos tratados, y para identificar los vacíos o áreas postergadas en la práctica y en la investigación.

Al examinar la tabla 19.1, se pueden extraer algunas impresiones generales que tienen más amplias consecuencias para los investigadores en particular.

### **Dejad florecer mil flores...**

Primero, un amplio repaso sobre la extensa selección de disciplinas y sectores ofrece una imagen compleja y diversa tanto de la investigación como de la actividad de gestión. Allí donde se aprecian signos de convergencia, se relacionan principalmente con:

- La adopción, por parte de los especialistas que la practican bien informados o que han sido aconsejados por los investigadores, de una serie de herramientas de PM como el Cuadro de Mando Integrado (lo que no resulta sorprendente, dada su aproximación multidimensional).
- La continuada popularidad de la medida de la eficiencia (una vez más tampoco es sorprendente, ya que pocas organizaciones o sectores pueden hacer frente al derroche hoy en día).
- El uso de un relativamente reducido conjunto de métodos de investigación.

Para abundar en este último punto, aunque un creciente número de disciplinas están introduciendo métodos de investigación cualitativos, etnográficos o sistemáticos, la mayoría tienen su origen en aproximaciones positivistas y pocas disciplinas muestran algún signo de abandonar sus herramientas cuantitati-

Tabla 19.1  
Aspectos clave de la práctica y la investigación de la gestión del rendimiento

Disciplina/sector	Principales niveles de atención para la actividad PM	Dimensiones dominantes de rendimiento tratadas	Paradigma de investigación o aproximaciones preferidas	Tendencias emergentes en la práctica	Tendencias emergentes en la investigación
<b>Gestión estratégica</b> [ver en particular el capítulo 4]	Mercados, sectores de industria; firmas	Eficiencia, efectividad (consecución de metas, p.e.: cuota de mercado)	Cuantitativa (basada en razones económicas); modelaje complejo, p.e.: redes; procesos intraorganización y capacidades	Identificando impulsores de valor del núcleo y cómo protegerlos y reforzarlos; desplazándose desde el «¿Cuál es nuestra cuota de mercado?», a «¿cómo podemos cambiar?»; y «¿qué son relaciones casuales e influencias ambientales?»; exploración de perspectivas de los interesados	Todavía en crecimiento visiones basadas en negocios o conocimiento; cómo identificar y medir las capacidades clave de la firma; elementos de la teoría de contingencia estructural. Dinámicas de procesos de fabricación. Interacción entre la estrategia y la cultura (corporativa, nacional)
<b>Psicología ocupacional y comportamiento organizacional</b>	Individuos, grupos, dentro de las organizaciones	Eficiencia, efectividad (principalmente operacional)	Primordialmente cuantitativas, a veces experimental	Trabajo (re)diseño, simplificación de operaciones; estrés ocupacional (coste/efectos de). Son más comunes las perspectivas de sistemas más extensos	Estrés ocupacional (causado); aproximaciones cualitativas son más comunes, ya que se percibe que añaden valor explicatorio
<b>Gestión de recursos humanos</b>	Varía desde el nivel estratégico (incluyendo Perspectiva basada en los Recursos) hasta el operacional, ligando el esfuerzo a la recompensa	Eficiencia y efectividad de las personas, predominantemente a nivel operacional en el contexto de los papeles individuales	Un desplazamiento hacia índices cualitativos (todavía en estado temprano) que hace de nexo con la necesidad de encaje cultural y una aproximación de proceso	Ligar metas individuales con las prioridades de la organización y el desarrollo de una aproximación de «proceso» de competencia que conecta el «qué» con el «cómo»; PM como mecanismo integrador ligando, p.e., el diseño de trabajo, formación y desarrollo y prioridades de la organización; también línea gestorial, p.e. el desplazamiento hacia sistemas unidades, EFQM; Cuadro de Mando Integrado	Perspectivas sobre gestión RR. HH. blanda y dura e investigaciones en RBV y rendimiento; integración estratégica del liderazgo y el cambio en línea con los debates sobre lo que es HRM o debería ser; surge dimensión crítica, p.e., MBO es realmente sobre el restablecimiento de la autoridad y paga es sobre restablecimiento del control y no gestionar el rendimiento

CONCLUSIONES Y REFLEXIONES

Disciplina/sector	Principales niveles de atención para la actividad PM	Dimensiones dominantes de rendimiento tratadas	Paradigma de investigación o aproximaciones preferidas	Tendencias emergentes en la práctica	Tendencias emergentes en la investigación
<b>Gestión de operaciones</b>	Pequeño grupo/operacional, moviéndose hacia arriba de la cadena de provisión	Eficiencia, efectividad (inmediata); concientización creciente del impacto estratégico; calidad (multidimensional)	Desde cuantitativa y reduccionista hacia más cualitativa; estudio de casos de compañía (datos mixtos)	Creciente complejidad alejándose de operaciones simples y eficiencia a conexiones de sistema a lo largo de la cadena de provisión; desde el foco interno (p.e. BPR) al cambio impulsado desde el exterior (TQM, comparación con firmas análogas, Cuadro de Mando Integrado)	Estudios transdisciplinarios, p.e. con el marketing, gestión de información/sistemas de información Estudios cualitativos, p.e. de innovación y cambio
<b>Gestión de proyecto</b>	Se agrupa generalmente dentro de la organización; o red multiorganización limitada en el tiempo	Eficiencia (p.e. EVA®) Efectividad Pasado: Tiempo/presupuesto/especificación; crecientemente sistémico	Principalmente racional, cuantitativa; crecientemente universal	Reconocimiento de los efectos de operaciones sobre el rendimiento estratégico	Transferencia de métodos entre sectores, p.e. asociaciones en la cadena de provisión, «adelgazar» desde la producción a NHS
<b>Investigación de operaciones</b>	Metas de organización, impacto individual o grupo	Eficiencia y efectividad; predictabilidad y control	Orígenes positivistas; crecientemente diversa pero todavía principalmente cuantitativa	Fallos del proyecto exponen límites de la aproximación «tiempo/proyecto/especificación». Crecientemente inclusiva, foco en ciclo de vida total; sistemas completos; BSC; se consideran múltiples perspectivas de interesados	Desarrollo de herramientas de medida multidimensionales (;pero idealmente las que conducen a una sola cifra!); extendiéndose, p.e., medición de impacto estratégico; examen de perspectivas de interesados sobre el éxito

Disciplina/sector	Principales niveles de atención para la actividad PM	Dimensiones dominantes de rendimiento tratadas	Paradigma de investigación o aproximaciones preferidas	Tendencias emergentes en la práctica	Tendencias emergentes en la investigación
<b>Marketing</b>	Fijación de metas de organización (p.e. valor del accionista, valor de marca)	Eficiencia, efectividad; buscando ideas de estrategia; aceptación gradual de la necesidad de medidas innovativas/ idiosincráticas para mejorar la complejidad de productos y mercados	Cambio desde racional/cuantitativo a creativo/futuro orientado/ cualitativo; una <i>buena</i> medida mejor que <i>la</i> medida	La necesidad de comprender la naturaleza idiosincrática de cómo el valor se añade y una necesidad de saber de dónde viene el valor, requiriendo una comprensión del contexto, no solo del valor de accionista; un examen del papel jugado por las finanzas en el proceso de toma de decisiones	Comprender el papel de la información en el éxito corporativo en diferentes contextos; uso operacional detallado de las medidas; estimación crítica de la medida de valor del accionista, valor de marca
<b>Información y gestión de la información</b>	Redes completas de firmas y mercados; subsistemas y elementos	Ética Equidad Eficiencia Efectividad	Modelaje mixto, cuantitativo y cualitativo; micro y macro	Innovación, nuevos servicios, mercados y modos de operación, diseño, control Lucha por la supervivencia; mejora de procesos (p.e. comparación con compañías análogas); comprender a los interesados y cadenas de provisión	Observar y reflexionar sobre tendencias emergentes, p.e. uso de información para controlar trabajadores; impacto de asimetrías en relaciones de poder; velocidad de crecimiento y cambio, impacto de negocios de Internet; fronteras y alcance global
<b>Contabilidad y finanzas</b>	Firma, control de gestión interno; entorno regulatorio internacional	Desde la economía y la eficiencia hacia la efectividad y las medidas múltiples	Desplazamiento desde casi todo histórico y cuantitativo hacia más de comportamiento y orientada al futuro	Cómo medir el valor, no solo control presupuestario, especialmente en el sector público Medidas y modelos compuestos (p.e. EVA®, BSC, coste basado en actividad). Trabajo con otras disciplinas, p.e. la comparación con compañías análogas	Desafiando asunciones racionales; estudiando respuesta de conducta a PM, especialmente efectos disfuncionales; regulación; complejidad; apoyo de los gestores para implementar, p.e. ABC, BPR

Disciplina/sector	Principales niveles de atención para la actividad PM	Dimensiones dominantes de rendimiento tratadas	Paradigma de investigación o aproximaciones preferidas	Tendencias emergentes en la práctica	Tendencias emergentes en la investigación
<b>Activos intangibles</b>	Firma, principalmente	Medidas basadas en el mercado, p.e. (variaciones de) beneficio sobre activos Medidas de procesos Efectividad	Principalmente cuantitativas; desarrollo de aproximaciones cualitativas hacia percepciones, comportamiento	Como valorar activos intelectuales; p.e. marcas, para el balance y la valoración de compañía/estimación del rendimiento. ¿Qué procesos crean valor?	Problemas contextuales, comprensión de valores culturales y significatividad Globalización. Problemas técnicos sobre definiciones; legales
<b>Economía política</b>	Tres niveles principales: organizacional, sistémica y desde la perspectiva de los clientes; internos y externos	Extendiéndose desde el foco tradicional de eficiencia hacia informe de pasada, presente y futuro rendimiento; dirección estratégica, recursos y control; nexos con el aprendizaje y el cambio	Una variedad de (principalmente cuantitativas) perspectivas: ingeniería, sistemas, contabilidad de gestión, marketing del cliente, conformidad con las especificaciones	Marco de trabajo no acordado; surgimiento gradual de intentos de reconciliar las agendas y la información desde perspectivas muy distintas (aplicación práctica, principalmente indirecta, p.e. vía contabilidad, marketing, comportamiento del cliente)	La necesidad de tomar punto de vista más extenso intraorganizacional de las dinámicas de la organización; crecimiento de líneas críticas (p.e. el papel simbólico y propósito que sirve la medida del rendimiento); influencias teóricas que compiten; contribuciones a estudios interdisciplinarios
<b>Pequeñas firmas</b>	Individuos, organización en conjunto	Productos cuantificables, p.e. activo de crecimiento, empleos creados Valor para los propietarios (cualitativo)	Pasado, principalmente cuantitativo Ahora, más cualitativo, interpretativo, participativo	A corto plazo mayoritariamente, busca estabilidad/status quo más que crecimiento Algunos (con apoyo exterior) tomando puntos de vista de largo plazo y evaluando capacidades, necesita de la cadena de provisión y nuevos mercados	Interpretación cualitativa del valor de la organización para propietario- gestor es esencial para estimar rendimiento; estimando pensamiento estratégico por herramientas (p.e. EFQM, GVA; estimación de recursos, p.e. capital humano, estudios de comportamiento individual)

Disciplina/sector	Principales niveles de atención para la actividad PM	Dimensiones dominantes de rendimiento tratadas	Paradigma de investigación o aproximaciones preferidas	Tendencias emergentes en la práctica	Tendencias emergentes en la investigación
<b>Servicios públicos</b>	<p>Todos los niveles, pero especialmente unidades «completas» dentro del sistema; economías locales                      Centro: relaciones con periferia</p>	<p>Eficiencia                      Efectividad (impactos a corto y largo plazo)                      Equidad                      Responsabilidad</p>	<p>Desde principalmente cuantitativa a mixtas (p.e. obtención de múltiples perspectivas de interés)</p>	<p>Aplicación de muchos modelos y medidas impuestos externamente                      Agendas de gestión impulsando (guiadas por políticas) el control interno                      Relaciones profesionales e interorganizaciones que afectan a los resultados                      Utilización de evidencia en la práctica</p>	<p>Apoyo a la práctica, p.e. cambio cultural, modelaje de eficiencia                      Análisis de complejidad; evaluación del impacto de PM per se especialmente las disfunciones                      Provisión de «evidencias» para políticas y práctica basada en evidencias</p>
<b>Sector voluntario</b>	<p>Tradicionalmente macro, preocupado con la regulación y contexto de políticas; cambio gradual a nivel micro, foco en objetivos/mejoras preferidas por los proveedores de fondos buscando influenciar procesos y resultados</p>	<p>Eficiencia, efectividad, relacionada con contratos y cumplimiento; creciente interés en capacidad de respuesta y responsabilidad a la vista de creciente regulación, aunque el sector voluntario todavía dispone de considerable libertad para fijar propias prioridades</p>	<p>Rechazo de contabilidad cuantitativa, medidas a favor de abrazar cuanto sea posible medidas que tengan en cuenta múltiples intereses</p>	<p>De muchas maneras la aproximación ha sido la presión para usar herramientas <i>impuestas</i> por los proveedores de fondos; presión creciente para abrazar la agenda de modernización que ha absorbido desde la agenda de gestión desde los años 90; crecimiento del trabajo en asociación, redes; ¿dónde está la responsabilidad del rendimiento?</p>	<p>Desarrollar medidas más allá de las prestadas por los sectores público y privado, medidas blandas como la satisfacción del cliente; investigar la interacción de los sistemas para hacer frente a complejidades de, por ejemplo, diversas necesidades sectoriales, diferentes niveles y múltiples intereses</p>

vas (encuestas, análisis estadístico, modelos matemáticos y similares). Ciertamente, el desarrollo en los paquetes de software para la investigación y su utilización práctica está extendiendo el acceso a poderosas herramientas de información de rendimiento cuantitativas y de análisis.

Lo que la tabla y los datos en que está basada no muestran son algunas de las aproximaciones más novedosas a la investigación del rendimiento que están apareciendo en algunas escuelas de negocios, pero que aún no se consideran de uso común. Por ejemplo, cuentacuentos, la aproximación del drama y la narrativa a la recogida de datos que ofrece diferentes clases de ideas que podrían suponer importantes interpretaciones. Las nuevas herramientas de análisis y las fuentes de datos cualitativos de vídeo y de Internet, encuestas por Internet y grupos de enfoque, investigación de acción de colaboración y metodologías de participación comunitaria están, todas ellas, encontrando su lugar en la investigación de gestión, especialmente asociada con las historias de negocios, la gestión del cambio, la formulación de políticas y las relaciones interorganizacionales. También están subrepresentados (o quizá solo subinformados) los estudios impulsados por teorías, aunque se conoce que la construcción y la prueba de teorías no es con frecuencia un resultado explícito de muchos estudios. Algunas áreas particularmente pobres en teorías serán consideradas más adelante.

### **¿Investigador o investigado?**

Lo que resulta quizá sorprendente es el grado de solapamiento entre las áreas de gestión del rendimiento en que se están implicando los especialistas en la práctica de la gestión, y aquellos investigadores involucrados en ella. Se puede asumir que esto refleja los altos niveles de colaboración y de investigación centrada en el usuario (encapsulada en el concepto de investigación «Modo 2» considerado más adelante), y que está probablemente lejos de ser una asunción justa. En el momento de esta redacción, la investigación «tercera misión» se está incrementando rápidamente en el Reino Unido, lo que refleja en parte el creciente énfasis en el desarrollo regional y en asociaciones locales económicas y sociales. Muchas escuelas de negocios también tienen su origen en departamentos de ingeniería, instituciones de formación vocacional profesional o escuelas politécnicas, donde la investigación estaba intrínsecamente ligada a las necesidades de la industria y grupos de especialistas. Algunas disciplinas en ciertas universidades y unidades de investigación independientes están en manos de consultoras o encargos de investigación para obtener su renta lo que ayuda a sustentar más investigación teórica o «de cielo azul<sup>1</sup>» cuando los fondos del gobierno escasean. Otras unidades de investigación son copropiedades (por ejemplo, compañías surgidas de universidades) o sus fondos se dedican a

---

<sup>1</sup> N. de la T.: El término utilizado en el original es «*blue skies*», que se refiere a la investigación que se lleva a cabo sin un propósito concreto, solo por curiosidad.



la formación de especialistas de la práctica (por ejemplo, en gestión de organizaciones de caridad, en procesos de fabricación innovadores o en evaluación de servicios), o tienen una tradición de trabajo en sociedades con estudiantes de máster en posexperiencia sobre proyectos sustanciales basados en trabajo. Las posibilidades de investigación en colaboración que extienda la aplicabilidad inmediata en la industria, y se relacione con la enseñanza y la teoría o el desarrollo metodológico se están incrementando rápidamente.

Una pregunta que formular aquí, por tanto, es ¿Qué valor añadido se obtiene mediante la investigación: asociaciones industriales de las que se pueda hacer un uso más amplio o generalizado de manera segura para la práctica de la gestión del rendimiento más extensamente? Una respuesta probable se sospecha que pueda ser: «Relativamente poco porque los hallazgos son sensibles a la comercialización, o no se recogen suficientes datos, o el contexto era tan fuera de lo corriente que la generalización podría resultar peligrosa». Cada una de estas barreras para obtener un mejor valor de la investigación es evitable si se trata en la etapa de diseño, pero solo si los interesados lo consideran lo suficientemente importante.

### **¿De vuelta a los orígenes?**

Una observación general final es que, a pesar de la diversidad y las sinergias señaladas más arriba, gran parte de la investigación de la gestión del rendimiento todavía tiene lugar dentro de un único departamento y equipo de disciplina. Las personas adoptan el nivel de foco, los marcos de trabajo epistemológicos y las dimensiones confortables de rendimiento que son «normales» en su disciplina. Ciertamente, los silos son potencialmente incluso más profundos, dada la cantidad de campos académicos de estructura que parecen haber realizado la mayor parte del trabajo de caracterizar las once disciplinas consideradas en la tabla 19.1, principalmente la economía, la psicología y estadística/matemáticas. (La sociología, la geografía, la antropología, la política social y el nuevo campo de la ciencia compleja están entre otras que podrían haber sido mencionadas también pero, francamente, comparadas con la economía y la psicología en particular su influencia está extremadamente apagada en el área de gestión del rendimiento.)

En los tres sectores (o «áreas de aplicación») descritas aquí también encontramos contribuciones basadas en disciplinas, sobre todo porque incluso las firmas pequeñas, cuando comienzan a desarrollar estructuras diferenciadas, tienden hacia planes funcionales o basados en disciplinas y, a su vez, los más grandes departamentos académicos con frecuencia utilizan a los sectores industriales como parte de sus subestructuras (gestión de operaciones de servicios, marketing social, finanzas del sector público, liderazgo de caridad, etc.). Sin embargo, al menos en el Reino Unido, con el creciente uso de asociaciones en red de proveedores en los sectores público y de voluntariado y el crecimiento de trabajo

comercial basado en proyectos (ya que la fabricación rutinaria y las operaciones de servicios se están externalizando fuera del país) es oportuno desarrollar maneras más sofisticadas de investigar el impacto sinérgico del rendimiento de requerir múltiples disciplinas y organizaciones que trabajen juntas en nuevos modos. Como los capítulos sobre contabilidad y finanzas, gestión de proyectos y el sector de voluntariado en particular indicaron, un trabajo en equipo multidisciplinario efectivo precisa de una gestión cuidadosa para rendir bien; pero potencialmente el «todo» puede resultar más grande que «la suma de las partes».

Ciertamente, quizá, no es corriente haber producido un libro como este, con un conjunto de autores, muchos de los cuales han trabajado juntos en pequeños grupos y tienen mucho en común socialmente, y aun así hayan producido sin dificultad informes de las clases de gestión de rendimiento sobre las que enseñan e investigan que están predominantemente asociadas a disciplinas únicas. Es cierto que se les pidió que realizaran informes que permitieran a los «no iniciados» comprender sus mundos con cierta profundidad, pero resulta evidente que, a menos que existan razones específicas para cruzar las fronteras disciplinarias, muchas personas «se apañan por sí mismos». Cada disciplina tiene estudiantes que esperan cursos basados en disciplinas, clientes de investigación con proyectos especializados y suficiente identidad formal para impulsar el desarrollo de teorías dentro de las fronteras de la disciplina. De maneja que, quizá, una pregunta más pertinente, si bien posiblemente más incómoda sea: «¿Por qué colaborar entre disciplinas?».

Se vuelve, entonces, a estos tres temas impresionistas de la «agenda de investigación» que se discuten más abajo. Pero, primero, habiendo sacado a colación el tema más espinoso de los académicos: las relaciones industriales, se va a realizar una observación más cercana del contexto en que la investigación y la enseñanza de la gestión del rendimiento tienen lugar.

## MENSAJES PARA LOS ACADÉMICOS DE LA GESTIÓN

El comienzo del siglo XXI ha estado caracterizado por la creciente visibilidad de negocios globales, el crecimiento exponencial de los servicios a través de Internet y la a menudo discutida fragmentación de los sectores antes propiedad de los estados. Los negocios y la gestión se han convertido en temas corrientes para los medios de comunicación de masas y, los autores sostendrán, en una fuerza de transformación de la sociedad, siendo fundamentales en las operaciones de organismos públicos, privados y de voluntariado. La gestión ya no está confinada a las páginas de negocios de periódicos económicos y, con su popularización, se ha producido el desafortunado efecto colateral de estar expuesta todo tipo de críticas.

Los académicos de la gestión parecen particularmente vulnerables a las críticas en razón de su supuesta irrelevancia, superficialidad o asumida distancia

del «mundo real» de la práctica de los negocios. ¿Cuántas veces se ha escuchado que potencialmente fructíferas innovaciones han sido menospreciadas como «otra moda de gestión»? ¿o evidencias impopulares de una pobre gestión resumidas como «palabrería de gestión»? ¿o cómo profesores de escuelas de negocios con experiencia en el trato con medios de comunicación son menospreciados denominándolos «gurús»? Los académicos, a su vez, son con frecuencia mordaces en sus comentarios sobre libros y revistas de «quiosco de aeropuerto» que prescriben el último parche rápido para el gestor ocupado, a pesar de la obvia existencia de demanda de esa clase de publicaciones. Con todo, muchos de esos académicos están empleados a tiempo parcial en consultoras por los propietarios de los negocios y los formuladores de políticas públicas; crean entornos estimulantes de aprendizaje para los estudiantes de todos los niveles incluyendo a directivos en activo; y desarrollan ideas profundas dentro de la vida corporativa a través de programas de investigación de acción a largo plazo y estudios de evaluación por encargo. ¿Qué nos dice este escenario tan embrollado sobre las perspectivas de un crecimiento importante en la cantidad y la calidad de las evidencias empíricas, que conduzca a una formulación de teorías sólida sobre la gestión del rendimiento en todas sus apariencias?

Desde la década de los 90 en muchos países los estudios de negocios y gestión de grado han mostrado un crecimiento continuo en el número de estudiantes, y los programas de posgrado (MBA, títulos de especialización en una disciplina, doctorados en gestión de negocios o DBA) siguen siendo populares aun cuando la curva de crecimiento se ha ido nivelando. Los estudiantes de todos los países acuden a las universidades de Europa, Norte América (Estados Unidos y Canadá), Australia, Nueva Zelanda, mientras que la oferta autóctona en las economías emergentes está ganando terreno rápidamente, con frecuencia basada en los modelos occidentales en términos de contextos y estructuras. No obstante, los cursos MBA en EE. UU. en particular han sido criticados por su falta de relevancia para las necesidades de los negocios, en términos tanto de contenido académico como del modo de presentación. Ciertamente los críticos más duros de los programas de las escuelas de negocios provienen de entre los académicos. Benis y O'Toole (2005) entraron en el debate al ilustrar hasta qué punto los MBA y los profesores que los enseñan están alejados de las prácticas de negocios. Sus afirmaciones se hacían eco de las de Pfeffer y Fong (2002) y las primeras preocupaciones ya expresadas por Mintzberg (1976, 2004). Las escuelas de negocios, sostienen todos, han estado demasiado tiempo centradas en la investigación «científica» y en el análisis, y menos preocupadas del desarrollo de aquellas cualidades y capacidades que puedan acomodarse a la complejidad de la vida de la organización. Starkey y Tiratsoo (2007) desarrolla este tema al sostener que las escuelas de negocios necesitan que se las juzgue menos con un cada vez más desfasado currículo, y mucho más en términos de hasta qué punto desarrollan el capital humano para enfrentarse con el complejo mundo moderno.

Por otra parte, los clientes de las escuela de negocios que afirman que estas no están produciendo la clase de graduados que tanto los negocios como la so-

ciudad necesitan, también tienen un papel que desempeñar en el rediseño de los programas de enseñanza; en el apoyo a los estudiantes (internados, patrocinios, etc.); y en permanecer más abiertos a nuevas formas de enseñanza y aprendizaje. En el Reino Unido, en especial, las asociaciones profesionales y los líderes de negocios están asociados en el desarrollo de «comparativas de asignaturas» de programas de grado y máster que han conformado los currículos del siglo XXI, particularmente en lo que se refiere a habilidades clave para los futuros empleados. Muchos programas académicos están directamente ligados a la acreditación profesional, y cuando los requerimientos profesionales cambian, también lo hacen los cursos. El mundo de la educación de negocios que habitan los autores de este libro presenta aprendizaje basado en la práctica y aprendizaje basado en el trabajo, «títulos de fundación»<sup>2</sup> orientados vocacionalmente apoyados por los empleadores y una siempre creciente variedad de modos de realización, desde la formación en la empresa, la formación mediante aprendizaje mixto que combina trabajo de clase y enseñanza a distancia, a programas completamente realizados por Internet. El tradicional curso MBA para aspirantes (pero inexpertos) a gestores, y su variante «ejecutiva» para aquellos que buscan estructurar su experiencia con una cualificación, son ahora relativamente pequeños segmentos de un mercado cada vez más fragmentado.

Por supuesto, tendrán que existir debates sobre cómo retener un grado apropiado de separación entre la «educación» y la «formación», y los problemas de políticas en relación con quién debería pagar por la educación superior si es crecientemente impulsada por las necesidades de los empleadores, aunque en algunos países ya sea posible que tanto la conquista educacional como el rendimiento organizacional mejoren como consecuencia de un «debate relevante sobre la enseñanza». Sin embargo, la ruta desde una investigación de gestión de alta calidad hacia una mejor enseñanza puede resultar muy larga. Lleva tiempo asimilar nuevos conocimientos dentro de programas de enseñanza, y la práctica de la gestión y los entornos de negocios cambian con mucha más rapidez de la que los investigadores puedan esperar para seguir el paso. Así, en la educación de gestión y de negocios, quizá más que en otros campos, la relación entre la enseñanza y la investigación debería ser directa y en continua evolución.

Al «debate relevante sobre la investigación» le puede llevar aún más tiempo producir resultados fructíferos, sin embargo. Los investigadores académicos están normalmente sujetos a tener que explicar la relevancia de sus propuestas de trabajo a los «usuarios» cuando solicitan fondos; y la investigación asociada con la mejora del rendimiento de la economía nacional se favorece con frecuencia. De los gestores se espera, con cada vez más frecuencia, que justifiquen sus decisiones en razón de las «mejores pruebas de investigación disponibles»,

---

<sup>2</sup> N. de la T.: En el original *Foundation degrees*. Se trata de formación universitaria especializada en el Reino Unido, que combina el trabajo académico con el aprendizaje in situ en el trabajo dentro de un área determinada. Cada universidad fija sus propios requerimientos de acceso y, en ocasiones, no es precisa una educación formal previa.

como si fuera un corpus de conocimiento comparable a aquel de la medicina y de otras profesiones más antiguas. Con todo, se puede asumir con seguridad que mucha de la práctica de la gestión se lleva a cabo *sin* referencia a la «mejor prueba de investigación disponible». Varios autores sobre el tema emergente de la gestión basada en pruebas (Pfeffer y Sutton, 2006a, b; Rousseau, 2006; Rousseau y McCarthy, 2007) discuten largamente como esto puede reflejar los defectos de la educación de gestión en EE. UU., pero también señalar las anti-patías hacia la investigación por parte de individuos y de la organización en el contexto del trabajo de gestión. Ciertamente, existen rasgos de la psicología individual que afectan a la probabilidad de que una persona busque y utilice información basada en la investigación para su trabajo, pero muchos factores culturales (profesionales y de organización), sociales y económicos también tienen su parte.

Rousseau y McCarthy también señalan que «la gestión» no es una profesión en el sentido tradicional de tener control sobre requerimientos (legales) para entrada y formación, y las expectativas de un continuo desarrollo profesional (CDP) pueden ser extremadamente variadas. Además, la falta de un lenguaje de gestión compartido, especialmente entre funciones o disciplinas, puede limitar la clase de discusión entre homólogos sobre las pruebas y la práctica que se encuentran, por ejemplo, en las salas de personal médico. De manera que atraer el interés de los usuarios en la investigación no siempre es fácil, y persuadir a los especialistas en la práctica de la gestión que contribuyan al proceso de investigación puede suponer, sorprendentemente, todo un reto, especialmente en organizaciones donde el rendimiento es problemático. Muchos gestores llevan a cabo actividades parainvestigativas como parte de su trabajo normal (grupos de trabajo para el desarrollo de nuevos productos, o retroalimentación de la satisfacción del usuario, programas de desarrollo de la organización, etc.) no se sienten lo suficientemente seguros de sus habilidades de investigación como para participar más explícitamente en la investigación. Especialmente, si su única formación han sido las aproximaciones cuantitativas y el diseño de encuestas, precisan oportunidades de aprender métodos cualitativos relevantes (Skinner *et al.*, 2000). Pero los programas de CDP y DBA, los diarios especializados, libros de texto más asequibles y grupos de autoayuda están todos contribuyendo a que los gestores-investigadores ganen confianza y habilidad, con lo que un número creciente de especialistas en la práctica de la gestión están participando ahora en conferencias de gestión y seminarios, al menos en el Reino Unido.

Así como cumplir con el requerimiento de demostrar la relevancia para los usuarios y la sociedad en conjunto, la investigación de gestión tiene ahora que cumplir con criterios más estrictos, si cabe, de rigor (Pettigrew, 1997). Está siendo tratada como una ciencia social convencional en términos de criterios de rendimiento como la doble revisión a ciegas de los periódicos de negocios y el rigor metodológico en las propuestas de financiación. Métodos cualitativos más modernos e innovadores a menudo se esfuerzan por hacerse entender por los críticos, que están más familiarizados con aproximaciones cuantitativas o posi-

tivistas, y subdisciplinas con orígenes en la economía o la psicología aún tienden a dominar en términos de colocación de fondos. Como los capítulos previos han mostrado, la gestión del rendimiento está «subteorizada» en muchas disciplinas (como también muchas áreas de la gestión y del comportamiento organizacional), de manera que existe una presión paralela para el desarrollo de teoría mucho más activa que en el pasado.

Si se acepta la afirmación de Lewin de que «no hay nada tan práctico como una buena teoría» (Lewin, 1951, p. 169), como un campo aplicado (como lo pueden ser la medicina, la educación o la ingeniería), la necesidad de crecimiento en la investigación empírica a todos los niveles es un requerimiento claro, tanto en largos como en cortos periodos de tiempo. Las cuestiones de investigación de gestión rara vez pueden ser tratadas bajo condiciones de laboratorio, por lo que son esenciales múltiples métodos y asociaciones con aquellos que pueden proporcionar los datos. Gran parte del conocimiento de gestión es «coproducido», incluso si ninguno de los protagonistas lo había considerado como un objetivo específico. Uno de los debates más fructíferos en la investigación de gestión, que resulta especialmente a propósito para los investigadores de gestión del rendimiento, ha sido sobre la adopción del «Modo 2», como norma de investigación «relevante para la práctica» (Gibbons *et al.*, 1994; Starkey y Madan, 2001; Tranfield y Starkey, 1998).

Para abundar brevemente, como se mencionaba en el capítulo 2, Gibbons *et al.* (1994), distinguían entre dos modos de producción de conocimiento. El «Modo 1» lo caracterizaban como la aproximación «tradicional» a la generación de conocimiento que tiene lugar en un contexto de instituciones existentes y disciplinas académicas. Ello incluiría trabajo multidisciplinario de la clase que se ha visto descrita en varios capítulos anteriores. Pero «... lo multidisciplinario se caracteriza por la autonomía de varias disciplinas y no conduce a cambios en las estructuras disciplinarias y teóricas existentes. La cooperación consiste en trabajar en el tema común pero bajo perspectivas disciplinarias distintas» (Gibbons *et al.*, 1994, p. 28). La agenda es vista como una de carácter académico que hace una distinción entre el conocimiento fundamental y el aplicado. Si se suscribe esta perspectiva, entonces la diseminación del conocimiento tendrá lugar corriente abajo de la línea de producción y existirá una preocupación menor por su relevancia práctica.

En contraste, el «Modo 2» es caracterizado como transdisciplinario (para los propósitos actuales esto es sinónimo de interdisciplinario), donde el conocimiento se crea en un contexto particular, un contexto que valora a aquellos implicados en la práctica y que tiene por objeto la coproducción de conocimiento.

Lo interdisciplinario se caracteriza por la formulación explícita de una terminología uniforme, que trasciende las disciplinas o la metodología común. La cooperación científica toma una forma que consiste en un trabajo en diferentes temas, pero dentro de un marco de trabajo común que es compartido por las disciplinas implicadas. La transdisciplinariedad surge solo si la



investigación se basa sobre una interpretación teórica común y debe estar acompañada de una interpenetración mutua de las epistemologías disciplinares. La cooperación, en este caso, conduce a una solución de problemas de origen disciplinario agrupada, y crea una teoría transdisciplinaria homogénea o reserva moderna.

(Gibbons *et al.*, 1994, p.29)

En consecuencia, esta forma combina tanto la interpretación tácita/especialista con aquella de los académicos, y celebra una aproximación interdisciplinaria hacia la producción de conocimiento. También reconoce la naturaleza transitoria del conocimiento que se produce y valora la importancia de entender el particular además del general. Desde esta perspectiva, el conocimiento se produce y se explota casi simultáneamente y, por ende, se comparte más extensamente entre una variedad de interesados, no solo negocios, sino la comunidad en su conjunto.

Desde esta perspectiva más compleja, algunos sostienen que la gestión puede incluso ser vista más en términos de «un rendimiento» (en el sentido coloquial) que como la aplicación de una lógica económica, donde los encargados de la gestión necesitan crear y trabajar dentro de un «paisaje de organización que consiste en personas, cosas y estructuras cuya continua existencia dentro de la organización requiere razonamiento y justificación (Shotter, 1993). Aquí los gestores no son simples supervisores, instructores o conductores de una visión iluminada, sino además, autores en la práctica que tienen que persuadir a otros para que se enrolen en la producción de resultados (Holman y Thorpe, 2003, p. 7). El conocimiento que se enseña en muchas escuelas de negocios hoy en día fracasa en expresar la vida de negocios en tales términos, porque todavía tiende a evitar una interpretación de la naturaleza etnográfica, personal y retórica de estas dotes de persuasión (Ghoshal, 2005).

De la discusión precedente se puede concluir que, mientras que hay signos del potencial de la investigación transdisciplinaria de Modo 2 en la gestión del rendimiento, la evidencia de los estudios en este volumen apunta hacia un predominante Modo 1 de aproximación, sin perjuicio de las crecientes experiencias de trabajo fructífero de carácter multidisciplinario. Uno de los aspectos clave de la producción de conocimiento de Modo 2 es que sucede como resultado de la *interacción* que tiene lugar entre la teoría y la práctica. Esta interacción con la práctica, en los negocios y en otras organizaciones, se echa también en falta en las escuelas de negocios. Reconocer a los «estudiantes de gestión», sus organizaciones de patronazgo, y los clientes de CDP como especialistas informados que se encuentran en una posición de probar teorías en nuevos contextos, evaluar modelos y desafiar interpretaciones pasadas debiera ser una ventaja competitiva clave que poseyeran las instituciones educativas. En vez de ello, se mantiene una tendencia hacia que la investigación se conciba y lleve a cabo de forma separada de los compromisos de desarrollo o educación con los encargados de la gestión (como si fuera ciencia «normal», contemplando el mundo de la gestión como meros observadores). Está claro que para responder algunas preguntas de investigación en el campo de la gestión del rendimiento

las soluciones se hallan al alcance de la mano, mediante encuestas y modelos cuantitativos que siguen la tradición del Modo 1, pero dada la complejidad y delicadeza de muchos de los problemas de rendimiento, esto parece insostenible si la investigación quiere tener, al menos, un elemento de relevancia práctica así como conducir a teorías sólidas e interesantes.

Reiterar, como se ha indicado en capítulos previos de este libro, que existen con frecuencia considerables disfunciones entre, por ejemplo, «la práctica efectiva» como es suscitada y explicada a través de la investigación académica y la práctica rutinaria de los gestores. Comprender la base de las acciones y las decisiones de gestión precisa en gran medida una mayor cantidad y mejor investigación. Centrándose con más nitidez en la gestión del rendimiento, en la siguiente sección se identificará un pequeño número de cuestiones clave que permanecen aún sin respuesta en este libro y que forman parte de una agenda de investigación a más largo plazo.

## ELEMENTOS PARA LA AGENDA DE INVESTIGACIÓN DE LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO

En el capítulo 18 existía seguridad suficiente, basada en el conocimiento recopilado de los especialistas de sectores y disciplinas en la Parte II, como para proporcionar un pequeño número de recomendaciones en firme para los encargados de la gestión del rendimiento:

- Extraer de la más extensa variedad de fuentes de información que sea posible;
- Atraer el compromiso de los directivos;
- Asegurar que el personal clave de todos los niveles realiza una contribución; y
- Estar orientados al proceso, dejando que surja la identificación de las medidas en contraste con tener una idea preconcebida de lo que las medidas deberían ser.

Estos son, por supuesto, claramente componentes estándar de una «buena gestión» en general, pero si pueden contribuir directamente a una mejor gestión del rendimiento tampoco estará mal. Sin embargo, un importante aspecto de gran parte de la investigación aquí recogida es que está predominantemente basada en experiencias que han tenido lugar en el Reino Unido. Incrementar la dimensión internacional en futuras investigaciones será importante si se quiere ganar una comprensión más clara de las influencias contextuales como la cultura, las relaciones de poder entre los interesados y el rendimiento dentro de redes y cadenas de suministro globales.

También se han identificado y discutido los siguientes temas comunes que surgen de los datos en los capítulos de la Parte II, y reflejados de nuevo en la tabla 19.1:



- Medidas unitarias simples (que son suplantadas por conjuntos de medidas que reflejan los activadores clave de rendimiento);
- Eficiencia y efectividad (las dimensiones dominantes incluso en sectores donde los valores sociales tienen preferencia sobre en rendimiento neto financiero);
- Asumir aspectos blandos y más estratégicos del rendimiento (esencial, pero con mayores implicaciones para el diseño y elección de técnicas de gestión del rendimiento para contextos dados); y
- La importancia del proceso y el cambio (que no debería dejarse solo a la función de RR. HH.).

Cada uno de estos temas puede resultar un territorio familiar para los investigadores en algunas disciplinas, mientras que su importancia está solamente apareciendo en otras, de manera que serán situados en la parte alta de la agenda para nuevos programas multidisciplinarios de investigación sobre la gestión del rendimiento. Podrían representar áreas fructíferas para proyectos de investigación multidisciplinaria que, por ejemplo, pongan a prueba la solidez de las herramientas de gestión del rendimiento o de modelos teóricos en nuevos contextos.

En una parte anterior de este capítulo, se formularon tres preguntas que surgen del resumen en la tabla 19.1, cada una de las cuales también merece ser propuesta como una parte de la futura agenda de investigación. Primero se comentó sobre la relativa falta de estructuras teóricas explícitas para gran parte de la práctica de la gestión del rendimiento. Esto es también una característica de mucho del trabajo sobre PM publicado, en el que los diarios internacionales más importantes enfatizan el trabajo empírico. Hay áreas en las que las teorías existentes encuentran con relativa frecuencia aplicación en PM, como pueden ser varias líneas de gestión estratégica, aspectos psicológicos de CO, gestión de RR. HH. y marketing, teoremas matemáticos aplicados en modelos de OR y teoría económicas de incentivos aplicadas al comportamiento del cliente o del empleado. Pero pocas, si es que alguna, de las explicaciones teóricas de mercados, de organización, rendimiento de grupo o de individuo no dependen de corpus de teoría ya existentes.

Una opción sería expandir la variedad de fuentes teóricas para diluir la influencia de la psicología y la economía, incrementando, por ejemplo, la sociología, antropología o la geografía, así como ideas desde más allá de las ciencias sociales. Investigación en el campo de la ética de negocios y la incertidumbre están ya haciendo un uso creativo de las humanidades y las ciencias físicas, por lo que esta opción parecer ser muy prometedora.

Debería existir también una viva discusión dentro de la comunidad de investigación de gestión sobre si puede, y debe, existir tal cosa como la «teoría de gestión», término recién acuñado, especialmente, en relación con la gestión, y no deber su existencia a antepasados de las ciencias sociales. Pero la espera por este debate es un lujo que la mayor parte de los investigadores sobre gestión del

rendimiento no se pueden permitir, los colegas, clientes y estudiantes merecen la relativa (si bien breve) certeza de que los hallazgos pueden ser explicados, al menos en parte, mediante teorías, o que pueden ser utilizados para mejorar teorías existentes. Se tiene la impresión de que la teoría está «bullendo» bajo algunas de las áreas más extensamente investigadas de la gestión del rendimiento, y que ahora debería ser explícitamente incluida en la agenda de investigación.

También se formuló la ligeramente provocativa pregunta sobre si un beneficio sobre la inversión en asociaciones de industria e investigación se podría ya discernir. Aunque algunas actividades son virtuosas por derecho propio, se puede sostener que donde los recursos están limitados resulta apropiado evaluar el impacto de actividades que sean, al menos en parte, llevadas a cabo como respuesta a activadores de políticas más que por tener una razón fundamental intrínseca.

Dicho lo cual, se ha argumentado claramente a favor de la investigación en colaboración, y la coproducción de conocimiento, porque muchas de las preguntas de la investigación sobre la gestión del rendimiento tienen un limitado significado en abstracto, no se trata de esforzarse por una teoría unificada de PM que pueda ser demostrada mediante pura lógica solamente. Ciertamente sería mucho más apropiado perseguir un desarrollo de teoría de gestión del rendimiento en los términos transdisciplinarios de Modo 2: «... una continua conexión y reconexión, en agrupamientos específicos y configuraciones de conocimiento que sea reunida con carácter temporal en contextos específicos de aplicación. Así, está fuertemente orientada hacia, e impulsada por, la resolución de problemas. Su núcleo teórico-metodológico, a la vez que salta entre núcleos disciplinarios bien establecidos, tiene un impulso frecuentemente local y localmente constituido, de tal manera que este núcleo es altamente sensible a las siguientes mutaciones locales que dependen del contexto de aplicación» (Gibbons *et al.*, 1994, p. 29). Aquellos autores que han reclamado por más aproximaciones contingentes deberían encontrar una gran reafirmación en esto.

## CONCLUSIONES EMERGENTES

La naturaleza de este libro, surgiendo como ha surgido de un continuo interés compartido en la gestión del rendimiento por parte de un grupo diverso de investigadores principalmente radicados en el Reino Unido y algunos colaboradores especialistas en la práctica de la gestión, hace que resulte imposible extraer conclusiones definitivas. Sin embargo, se puede enfatizar hasta dónde se ha llegado en términos de algunos elementos clave de este viaje continuo hacia una mejor comprensión de las prácticas de gestión del rendimiento y sus impactos.

En términos de, quizá, la pregunta más importante de la investigación y que todas las disciplinas se formulan de cuando en cuando: ¿Qué impacto, si es que tiene alguno, tiene la actividad de gestión del rendimiento en el rendimiento?,

queda aún un largo camino que recorrer (de forma colectiva así como de cada granero de disciplina). Hay muchas preguntas derivadas en relación con el nivel al que se pueden encontrar los impactos, sobre qué espacio de tiempo, con qué grado de claridad en las relaciones casuales, e incluso en términos de dirección de esos nexos casuales. Buenos resultados pueden surgir por «accidente» en la presencia de sistemas de PM que, a su vez, asumen un papel que está solamente relacionado con el rendimiento de forma indirecta, por ejemplo. Efectos indeseados pueden, y a menudo lo hacen, surgir de los sistemas de PM, y no van a desaparecer solo porque resulte descortés formular preguntas de investigación sobre ellos. Los investigadores de gestión del rendimiento que sigan la agenda establecida más arriba necesitan reflexionar sobre estos temas fundamentales de causa y disfunción cuando seleccionen problemas con un objetivo para investigar.

Además, esta familia de preguntas sobre el impacto de PM solo puede ser tratada a través de un acceso excelente a los contextos de práctica, y con una voluntad, por parte de los especialistas en la práctica de la gestión, de escuchar los resultados, otro aspecto del intercambio que implica una investigación relevante en la práctica. Si lo que «ellos» están haciendo, aunque con frecuencia como respuesta al consejo de los educadores de gestión, no funciona muy bien, probablemente solo será posible entender el porqué a través de una investigación sistemática. Intervenciones complejas de PM pueden precisar de una investigación a más largo plazo en una variedad de contextos para poder identificar variantes relevantes dependientes e independientes. Este libro ha ilustrado la voluntad por parte de los muchos de los académicos de gestión de comprometerse con los debates sobre «enseñanza e investigación relevantes para la práctica». También se han mostrado niveles relativamente altos de la implicación por parte de los especialistas en la práctica de la gestión (especialmente si se compara con otros campos de la investigación de gestión), lo que supone haber alcanzado una etapa muy prometedora.

En este capítulo final, se ha encontrado la necesidad de cuestionar la deseabilidad intrínseca de la colaboración inter/transdisciplinaria en la investigación de PM, habiéndose observado la fortaleza de los lazos con las raíces de la disciplina y los territorios en muchos de los capítulos previos. Esta necesidad fue aludida en el capítulo 4, cuando Carmel de Nahlik preguntó: «¿Se puede esperar que disciplinas tan diferentes vean la gestión del rendimiento como “la misma cosa”, y desarrollar un lenguaje compartido para interpretarla, dadas sus amplias diferencias a nivel de foco e interés?». En este punto habría que admitir que queda mucho camino que recorrer en términos de lenguaje compartido, sobre todo porque existen perfectamente sólidas razones para que los mismos términos tengan significados particulares dentro del contexto de las disciplinas. Pero también hay muchos ejemplos en este libro de asociaciones cómodas entre dos o tres disciplinas, multidisciplinaria (en los términos expresados por Gibbons *et al.*) que está teniendo algunos efectos beneficiosos. Si se expanden aquellas agrupaciones para incluir más disciplinas no tan cercanamente relacio-

nadas puede muy bien resultar fructífero en términos de generar nuevas explicaciones para viejos problemas, y abordar nuevos e inexplorados territorios. Aquellos que financian la investigación podrían desempeñar un papel en estimular esto, quizá apoyando grupos interdisciplinarios en la identificación de asunciones escondidas o que compiten entre sí, de tal manera que la colaboración no se malogre contra las rocas de las guerras de paradigmas y las reclamaciones territoriales de términos comunes.

Finalmente, en el capítulo 4 se formuló la siguiente pregunta:

¿Pueden todas las perspectivas disciplinarias contribuir a una «teoría unificada» armoniosa y sistemática de la gestión del rendimiento o avanzará el conocimiento más rápidamente a través de explicaciones que compiten entre sí, de las visiones universales de los interesados y la yuxtaposición de niveles micro y macro de análisis?

Aunque aquellos con una disposición consensual pueden encontrar el camino armónico más atractivo, sobre la base de los contenidos de este libro resulta obligado optar por la ruta más fragmentada. Ciertamente, aguarda un desafío importante si pone como objetivo el verdadero «Modo 2 transdisciplinario», ya que esto representaría un cambio en dirección opuesta a la investigación sobre una «disciplina» unificada con sus certezas teóricas y metodológicas asociadas, legados y aspiraciones hacia una base de evidencias, hacia un corpus de conocimiento temporal y en continua evolución que se centre en los problemas más próximos.

Pero se podría también sostener que, en esta etapa, «la diversidad es fortaleza». El rendimiento, y su gestión, son territorios que ahora mismo son demasiado extensos para ser abordados al completo. Las aproximaciones sistémicas resultan esenciales, pero los sistemas son construcciones humanas y sus fronteras necesitan ser establecidas donde sea más adecuado para las cuestiones bajo consideración. En lugar de buscar el santo grial de una teoría unificada, se aboga por una mayor y mejor investigación de carácter multidisciplinario y multi-interesado, una colaboración efectiva y una comunicación mejorada para que los investigadores de PM sean más conscientes del trabajo de los demás. Inter o transdisciplinariedad pueden llegar a caracterizar la investigación sobre el rendimiento de proyectos, redes y sectores, pero otras importantes contribuciones también provendrán de aquellas disciplinas cuyo foco natural está a nivel micro, en el caso de que se encuentre la manera de crear una mejor imagen del todo, además de comprender las partes.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACKOFF, R. *The Art of Problem Solving* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1978), 179-200.
- ADAMS, J. S. «Toward an understanding of inequity», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67 (1963) 422-436.
- AGLIETTA, M. *A Theory of Capitalist Regulation* (Londres: New Left Books, 1979).
- ALATRISTA, J. y ARROWSMITH, J. «Managing employee commitment in the not-for-profit sector», *Personnel Review*, Vol. 33, No. 5 (2004) 536-548.
- ALDRICH, H. *Organizations Evolving* (Londres: Sage, 1999).
- ALFORD, J. *Performance in government; Working paper* (Melbourne: Graduate School of Management, University of Melbourne, 1992).
- AMEY, L. «Tomkins on Residual Income», *Journal of Business Finance and Accounting*, Spring (1975) 55-68.
- AMIT, R. y SCHOEMAKER, P. J. H. «Strategic Assets and Organizational Rent», *Strategic Management Journal*, Vol. 14, No. 1 (1993) 33-46.
- ANDERSON, H., COBBOLD, I. y LAWRIE, G. «Balanced Scorecard Implementation in SMEs: Reflection», in *Literature and Practice* (SME Conference, Copenhagen, Dinamarca, 2001).
- ANDREWS, R., BOYNE, G. A., LAW, J. y WALKER, R. M. «Myths, Measures and Modernisation: A Comparative Analysis of Local Authority Performance in England and Wales», *Local Government Studies*, Vol. 29, No. 4 (2003) 54-78.
- «External Constraints on Local Service Standards: The Case of Comprehensive performance Assessment in English Local Government», *Public Administration*, Vol. 83, No. 3 (2005) 639-656.
- ANÓNIMO. *Is it any wonder some heads cheat?* (Londres: The Guardian, 14 mayo 2002).
- ANTHONY, P. D. *The Ideology of Work* (Londres: Tavistock, 1977).
- ANTHONY, R. N. *Planning and control systems: a framework for analysis* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1965).

- APM, *Project Management Body of Knowledge*, 4ª edición (High Wycombe: Association for Project Management, 2000).
- APPLEBAUM, E., BAILEY, T., BERG, P. y KALLEBERG, A. L. *Manufacturing Advantage: The effects of High Performance Work Systems on Plant performance and Company Outcome* (Ithaca, NY: Cornell University Press, 2000).
- ARGYRIS, C. *Integrating the Individual and the Organisation* (Nueva York: Wiley, 1964). Argyris, C. y Schön, D. A. *Organizational learning: a theory of action perspective* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1978).
- ARISTIGUETA, M. P. *Managing for results in state government* (Connecticut: Quorum, 1999).
- ARMSTRONG, M. «Human resources management: a case of the emperor's new clothes?» *Personnel Management*, Vol. 19, No. 8 (1987) 30-35.
- *Employee Reward*, 3ª edición (Londres: Chartered Institute of Personnel and Development, 2002).
- ARMSTRONG, M. y BARON, A. *Performance Management, the New Realities* (Londres: Chartered Institute of Personnel and Development, 1998).
- ARMSTRONG, P. «Science, enterprise and profit: ideology in the knowledge-driven economy», *Economy and Society*, Vol. 30, No. 4 (2001) 524-552.
- ARNOLD, J. SILVESTER, J., PATTERSON, F., ROBERTSON, I. T., COOPER, C. L. y BURNES, B. *Work Psychology: Understanding Human Behaviour in the Workplace*, 4ª edición (Londres: FT Prentice Hall, 2004).
- ARTHUR, J. B. «The link between business strategy and industrial relations in American steel mini-mills», *Industrial Relations Review*, Vol. 45, No. 3 (1992).
- «Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover», *Academy of Management Journal*, Vol. 37, No. 3 (1994) 670-687.
- ATKINSON, R. «Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, it's time to accept other success criteria», *International Journal of Project Management*, Vol. 17, No. 6 (1999) 337-343.
- AUDIT COMMISSION, *Performance Review: a Handbook* (Londres: HMSO, 1986).
- *The Citizen's Charter - Local Authority Performance Indicators* (Londres: HMSO, 1992).
- *Best Value and the Audit Commission* (Londres: TSO, 1999).
- *Comprehensive Performance Assessment* (Londres: Audit Commission, 2002).
- AUSTIN, R. D. *Measuring and Managing Performance in Organizations* (Nueva York: Dorset House Publishing, 1996).
- BACCARINI, D. «The Logical Framework Method for Defining Project Success», *Project Management Journal*, Vol. 30, No. 4 (1999) 25-32.
- BACH, S. y SISSON, K. *Personnel Management - A Comprehensive Guide to the Theory and Practice* (Blackwell Business: Oxford, 2000).

- BAILEY, C. «The Liverpool Dockworkers' Strike 1995-98 and the Internet», documento presentado en *International Conference on Global Companies - Global Unions, Global Research - Global Campaigns* (Nueva York: Cornell Global Labor Institute, febrero 2006), <[www.geocities.com/unionsonline/bailey.htm](http://www.geocities.com/unionsonline/bailey.htm)> visitada el 04/08/07.
- BAILEY, T. «Organizational innovation in the Apparel industry», *Industrial Relations*, Vol. 32 (1993) 30-48.
- BAIN & Co. *Management Tools: Annual Survey of Senior Executives* (Londres: Bain & Co., 2001).
- BARLOW, G. «Deficiencies and the perpetuation of power: latent functions in performance appraisal», *Journal of Management Studies*, septiembre (1989) 449-517.
- BARNEY, J. B. «Firm Resources and Sustained Competitive Advantage», *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1 (1991) 99-120.
- BART, C. K. y TABONE, J. C. «Mission statement rationales and organisational alignment in the not-for-profit health care sector», *Health Care Management Review*, Vol. 23, No. 4 (1998) 54-81.
- BARTLETT, C. A. y GHOSHAL, S. «Beyond the M-Form: Toward a Managerial Theory of the Firm», *Strategic Management Journal*, Vol. 14 (1993) 23-46.
- BARTLETT, W., ROBERTS, J. A. y LE GRAND, J. *A Revolution in Social Policy: Quasi-market Reforms in the 1990s* (Bristol: The Policy Press, 1998).
- BARITZ, L. *The servants of power: A history of the use or social science in American industry* (Nueva York: John Wiley, 1960).
- BATSLEER, J. «Management and organisation» en Smith, J. S., Rochester, C. y Hedley, R. (editors) *An introduction to the voluntary sector* (Londres: Routledge, 1995).
- BAUM, J. R. y LOCKE, E. A. «The relationship of entrepreneurial traits, skill and motivation to subsequent venture growth», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 4 (2004) 587-598.
- BAUM, J. R., LOCKE, E. A. y KIRKPATRICK, S. A. «A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth and performance», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 1 (1998) 43-54.
- BAUMOL, W. J. *Business Behaviour, Values and Growth* (Nueva York: Macmillan, 1959).
- BEARDWELL, I., HOLDEN, N. y CLAYTON, L. *Human Resource Management Contemporary Approach*, 4ª edición (Londres: FT Prentice Hall, 2004).
- BEAVER, G., LASHLEY, C. y STEWART, J. «Management development», en Thomas, R. (editor) *The Management of Small Tourism and Hospitality Firms* (Londres: Cassell, 1998).
- BECHER, A. *Academic Tribes and Territories: Intellectual Enquiry and the Cultures of Disciplines* (Milton Keynes: The Society for Research into Higher Education and the Open University Press, 1989).
- BEER, S. *Decision and Control: The Meaning of Operational Research and Management Cybernetics* (Londres: John Wiley & Sons, 1966).



- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P., QUINN MILLS, D. y WALTON, R. *Human Resource Management: a general manager's perspective* (Free Press USA, 1985).
- BEN-NER, A. «Co-operation, conflict and control in organisations», en Bowles, S., Gintis, H. y Gustafson, B. (editores) *Markets and Democracy: Participation, Accountability and Efficiency* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1993).
- BENNIS, W. y O'TOOLE, T. «How Business Schools lost their way», *Harvard Business Review*, Vol. 83 (2005) 96-104.
- BERGER, P. L. y LUCKMANN, T. *The Social Construction of Reality* (Londres: Penguin Press, 1967).
- BERNARD, S. «The Drug Drought», *Pharmaceutical Executive* 1 noviembre (2002), <[www.pharmexec.com/pharmexec/article/articleDetail.jsp?id=50753](http://www.pharmexec.com/pharmexec/article/articleDetail.jsp?id=50753)>, visitada el 06/08/07.
- BEVAN, G. y HOOD, C. «What's measured is what matters: targets and gaming in the English public health care system», *Public Administration*, Vol. 84, No. 3 (2006) 517-538.
- BIGLAN, A. «The characteristics of subject matter in different academic areas», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 57, No. 3 (1973a) 195-203.
- «Relationships between subject matter characteristics and the structure and output of university departments», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 57, No. 3 (1973b) 204-213.
- BIRCH, D. *Job Generation in America: How our Small Companies Put the Most People to Work* (Nueva York: Free Press, 1987).
- BIRLEY, S. y WESTHEAD, P. «Growth and performance contrasts between "types" of small firms», *Cranfield School of Management Working paper*, 6/90 (1990a).
- «Growth and performance contrasts between "types" of small firms», *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 7, Nov/Dic. (1990b) 535-557.
- BLACKMORE, A. «The reform of public services: the role of the voluntary sector» (con Bush, H. y Bhutta, M.) (Londres: NCVO, junio 2005), disponible en la dirección <[www.ncvovol.org.uk/publications](http://www.ncvovol.org.uk/publications)> visitada el 06/08/07.
- BLAIR, M. M. y WALLMAN, S. M. H. *Unseen Wealth* (Boston: Brookings Institution Press, 2001).
- BLAU, P. M. *The Dynamics of Bureaucracy: A Study of Interpersonal Relations in Two Government Agencies* (Chicago: University of Chicago Press, 1963).
- BOARDMAN, A. E., GREENBERG, D. H., VINING, A. R. y WEIMER, D. L. *Cost Benefit Analysis: Concepts and Practice*, 3ª edición (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2006).
- BOEHM B. W. y ROSS, R. «Theory-W Software Project Management: Principles and Examples», *IEEE Transactions on Software Engineering*, Vol. 15, No. 7 (1989) 902-916.
- BOONSTRA, A. y DE VRIES, J. «Analyzing inter-organizational systems from a power and interest perspective», *International Journal of Information Management*, Vol. 25, No. 6, diciembre (2005) 485-501.



- BOSELEY, S. «The selling of a wonder drug», *Guardian* (29 marzo 2006).
- BOSTON, J., MARTIN, J., PALLOT, J. y WALSH, P. *Reshaping the state; New Zealand's Bureaucratic Revolution* (Auckland: Oxford University Press, 1991).
- BOURNE, M., MILLS, J., WILCOX, M., NEELY, A. y PLATTS, K. «Designing, implementing and updating performance measurement systems», *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 20, No. 7 (2000) 754-771.
- BOVAIRD, T. «Managing urban economic development: learning to change or the marketing of failure?», *Urban Studies*, Vol. 31, No. 4/5 (1994) 573-603.
- «The political economy of performance indicators» en Bouckaert, G. y Halachmi, A. (editores) *Organisational Performance and Measurement in the Public Sector* (Westport: Greenwood, 1996), 145-166.
- «Public sector performance measurement» en Kempf-Leonard, K. (ed.) *Encyclopaedia of Social Measurement* (San Diego, CA: Elsevier Science, 2004).
- BOVAIRD, T., GREGORY, D. y MARTIN, S. «Performance measurement in urban economic development», *Public Money and Management*, Vol. 8, No. 4 (1988) 17-22.
- BOWEY, A. M., THORPE, R., con HELLIER, P. *Payment Systems and Productivity* (Basingstoke: Macmillan, 1986).
- BOYD, B. K., DESS, G. G. y RASHEED, A. M. A. «Divergence Between Archival and Perceptual Measures of the Environment: Causes and Consequences», *Academy of Management Review*, Vol. 18, No. 2 (1993) 204-226.
- BOYLE, D. *The Sum of Our Discontent: Why Numbers Make Us Irrational* (Nueva York: Texere, 2001).
- BOYNE, G. «Bureaucratic theory meets reality. Public choice and contracting out in US local government», *Public Administration Review*, Vol. 58 (1998) 474-484.
- «Sources of public service improvement: A critical review and research agenda», *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 13 (2003) 367-394.
- BOYNE, G. A. «Scale, Performance and the New Public Management: An Empirical Analysis of Local Authority Services», *Journal of Management Studies*, Vol. 33, No. 6 (1996) 809-826.
- «Comparing the Performance of Local Authorities: An Analysis of the Audit Commission Indicators», *Local Government Studies*, Vol. 23, No. 4 (1997) 17-43.
- «Planning, Performance and Public Services», *Public Administration*, Vol. 79, No. 1 (2001) 73-88.
- «Concepts and Indicators of Local Authority Performance: An Evaluation of the Statutory Frameworks in England and Wales», *Public Money and Management*, Vol. 22, No. 2 (2002) 17-24.
- BRAMWELL, R. y COOPER, C. «VDUs in the workplace: Psychological and health implications», en Cooper, C. L. y Robertson, I. T. (editores) *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 10 (Chichester: Wiley, 1995) 213-227.

- BRAVERMAN, H. *Labour and Monopoly Capital: The Degradation of Work in the Twentieth Century* (Nueva York: Monthly Review Press, 1974).
- BRAY, T. *The New Public Relations*. (2005). <[www.tbray.org/ongoing/When/200x/2005/07/11/New-Public-Relations](http://www.tbray.org/ongoing/When/200x/2005/07/11/New-Public-Relations)>, visitada el 06/08/07.
- BRIDGEWATER, B. (y otros ocho autores), «Surgeon specific mortality in adult cardiac surgery: Comparison between crude and risk stratified data», *British Medical Journal*, Vol. 327, No. 7405 (5 julio 2003) 13-17.
- BRIERS, M. y CHUA, W. F. «The role of actor networks and boundary objects in management accounting change: a field study of an implementation of activity based costing», *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 26 (2001) 237-269.
- BRIGNALL, S. y MODELL, S. «An institutional perspective on performance measurement and management in the “new public sector”», *Management Accounting Research*, Vol. 11, No. 3 (2000) 281-306.
- BRIGNALL, S., FITZGERALD, L., JOHNSTON R. y MARKOU, E. *Improving Service Performance: A Study of Step-change versus Continuous Improvement* (Londres: CIMA, 1999).
- BRIGNALL, T. J. «Performance Measurement and Change in Local Government: A General Case and a Childcare Application», *Public Money and Management*, octubre-diciembre (1993) 23-30.
- «A Contingent Rationale for Cost System Design in Services», *Management Accounting Research*, Vol. 8 (1997) 325-346.
- «The UnBalanced Scorecard: A Social and Environmental Critique», en Neely, A., Walters A. y Austin, R. (editors) *Performance Measurement and Management: Research and Action* (Cranfield, UK: Centre for Business Performance, Cranfield School of Management, 2002).
- BRIGNALL, T. J. y BALLANTINE, J. A. «Performance Measurement in Service Businesses Revisited», *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 7, No. 1 (1996a) 6-31.
- *Interactions and Trade-Offs in Multi-Dimensional Performance Management* (University of Alberta, Edmonton, Canadá: Strategic Management Accounting Conference, 10-11 mayo, 1996b).
- «Strategic Enterprise Management Systems: New Directions for Research», *Management Accounting Research*, Vol. 15, No. 2, junio (2004) 225-240.
- BRITISH QUALITY FOUNDATION, *The Excellence Model Description* (2007) <[www.bqf.org.uk/ex\\_cdescription.htm](http://www.bqf.org.uk/ex_cdescription.htm)>, visitada el 06/08/07.
- BROCKHAUS, R. H. «The psychology of the entrepreneur», en Kent, C. A., Sexton, D. L. y Vesper, K. H. (editores) *Encyclopaedia of Entrepreneurship* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1982).
- BSI, *BS 6079-2:2000 Project Management - Part 2: Vocabulary* (Londres: British Standard Institution, 2000).
- *BS EN ISO 1006: Quality Management and Guidelines to Quality in Project Management* (Londres: British Standard Institution, 1995).

- *BS EN ISO 9000:2000 Quality Management Systems - Fundamentals and Vocabulary* (Londres: British Standard Institution, 2000).
- BURAWOY, M. *Manufacturing consent: changes in the labor process under monopoly capitalism* (Chicago, Ill: University of Chicago Press, 1979).
- BURGOYNE, J. «Management learning: form history and perspectives», *Emerging Fields in Management: Connecting Learning and Critique* (Leeds: Leeds University working paper series, Leeds Business School, 2000).
- BURNS, J. y BALDVINSDOTTIR, G. «An institutional perspective of accountants' new roles - the interplay of contradictions and praxis», *European Accounting Review*, Vol. 14, No. 4 (2005) 725-757.
- BURNS, T. y STALKER, G. *The Management of Innovation* (Londres: Tavistock, 1966).
- BURRELL, G. y MORGAN, G. *Sociological Paradigms and Organisational Analysis* (Londres: Heinemann Educational Books, 1979).
- BURT, R. S. «Structural Holes», en *The Social Structure of Competition* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1992).
- CABINET OFFICE, «Private action, public benefit: a review of charities and the wider not-for-profit sector», en *Strategy Unit Report* (Londres: Cabinet Office, septiembre 2002).
- CAMPBELL, N. R. *An Account of the Principles of Measurement and Calculation* (Londres: Longmans, 1928).
- CARR, P. y BEAVER, G. «The enterprise culture: understanding a misunderstood concept», *Strategic Change*, Vol. 11, No. 2 (2002) 105-113.
- CARROLL, J. D. «The Rhetoric and Political Reality in the National Performance Review», *Public Administration Review*, Vol. 55 (1995) 302-312.
- CARROLL, G. R. y HANNAN, M. T. *The Demography of Corporations and Industries* (Princeton: Princeton University Press, 2000).
- CARTER, C., CLEGG, S., HOGAN, J. y KORNBERGER, M. «The Polyphonic Spree: The Case of the Liverpool Dockers», *Industrial Relations Journal*, Vol. 34, No. 4 (2003) 290-304.
- CARTER, N., KLEIN, R. y DAY, P. *How organisations measure success: the use of performance indicators in government* (Londres: Routledge, 1992).
- CASCIO, W. F. *Applied Psychology in Human Resource Management*, 5th (International) edición (Londres: Prentice Hall, 1998).
- CASTELLS, M. *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy Society and Culture Vol. I* (Oxford: Blackwells, 1996).
- *The Power of Identity: Economy Society and Culture Vol. II* (Oxford: Blackwells, 1997).
- *End of Millennium: The Information age: Economy Society and Culture Vol. II*, 2ª edición (Oxford: Blackwells, 2000).
- CAWS, P. «Definition and Measurement in Physics», en Churchman, C. W. y Ratoosh, P. *Measurement: Definition and Theories* (Nueva York: John Wiley & Sons, 1959).

- CEML, «Joining Entrepreneurs in their World», *Council for Excellence in Management and Leadership* (Londres, 2002).
- CENTRE FOR VOLUNTARY ACTION RESEARCH (CVAR), *The adoption and use of quality systems in the voluntary sector* (Londres: Quality Standards Task Group/Charities Evaluation Services, 2004).
- CHANDLER, A. D. *Strategy and Structure* (Cambridge, MA: MIT Press, 1962).
- CHARITY COMMISSION, *Reporting charities' performance and achievements*, <www.charitycommission.gov.uk>, octubre 2004, visitada el 12/07/05.
- CHARNES, A., COOPER, W. W., LEWIN, A. Y. y SEIFORD, L. M. *Data Envelopment Analysis: Theory, Methodology and Applications* (Boston: Kluwer, 1995).
- CHECKLAND, P. «Achieving “desirable and feasible” change: an application of Soft System Methodology», *Journal of Operational Research Society*, Vol. 36 (1985) 821-831.
- CHECKLAND, P. y HOLWELL, S. *Information, Systems, and Information Systems* (Chichester: John Wiley & Sons, 1998).
- CHELL, E. «Towards researching the “opportunistic entrepreneur”: A social constructionist approach and research agenda», *European Journal of Occupational and Organisational Psychology*, Vol. 9, No. 1 (2000) 63-80.
- CHILD, J. «Organizational structure, environment and performance; the role of strategic choice», *Sociology*, Vol. 6 (1972) 1-22.
- CHRISTENSEN, I. y LEEGREID, P. *New Public Management: The Transformation of Ideas and Practice* (Aldershot: Ashgate, 2002).
- CLARKE, J. THORPE, R., ANDERSON, L. y GOLD, J. «It's all action, it's all learning: Action Learning in SME», *Journal of European Industrial Training*, Vol. 30, No. 6 (Emerald Pubs, 2006) 441-455.
- CLARKSON, G. P. y HODGKINSON, G. P. «Sensemaking on the front line: The key implications for call centre performance», en Neely, A., Kennerley, M. y Walters, A. (editores) *Fourth International Conference on Performance Measurement and Management: Public and Private*, julio, Edimburgo (Cranfield: UK: Centre for Business Performance, 2004), 251-258.
- CLELAND, D. I. «Project Stakeholder Management», *Project Management Journal*, Vol. 17, No. 4 (1986) 36-44.
- COAD, A. «Strategic control», en Berry, A. J., Broadbent, S. y Otle D. (editores) *Management control: theories, issues and practices* (Londres: Macmillan, 1995).
- COBBOLD, I. y LAWRIE, G. «The Development of Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool», en Neely, A. (ed.) *Proceedings of the Performance Management Association Conference*, Boston, EE. UU. (Cranfield, UK: Centre for Business Performance, 2002).
- CONNER, K. R. «A Historical Comparison of the Resource-Based Theory and Five Schools of Thought Within Industrial Organization Economics: Do We Have a New Theory of the Firm?», *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1 (1991) 121-154.
- CONNOLLY, C. y HYNDMAN, N. «Charity accounting: An empirical analysis of the impact of recent changes», *British Accounting Review*, Vol. 32 (2000) 77-100.

- «A comparative study on the impact of revised SORP 2 on British and Irish Charities», *Financial Accountability and Management*, febrero, Vol. 17, No. 1 (2001) 73-97.
- CONNOR, S. «Glaxo chief: Our drugs do not work on most patients», *Independent* (8 diciembre 2003).
- CONSTABLE, C. y MCCORMICK, R. «The Making of British Managers», A Report for the BIM and CBI into Management Training, Education and Development, *British Institute of Management y Confederation of British Industry*, Londres (1987).
- CONWAY, N. y BRINER, R. B. *Understanding Psychological Contracts at Work: A Critical Evaluation of Theory and Research* (Oxford: Oxford University Press, 2005).
- DAVIES, H., NUTLEY, S. y SMITH, P. (editores) *What Works? Evidence-based Policy and Practice in Public Services* (Bristol: Policy Press, 2000).
- DAVIS, J. H., SCHOORMAN, F. D. y DONALDSON, L. «Toward a new stewardship theory of management», *Academy of Management Review*, Vol. 22, No. 1 (1997) 20-47.
- DAY, P. y KLEIN, R. *Accountabilities: five public services* (Londres: Tavistock, 1987).
- DE ALESSI, L. «The economics of property rights: a review of the evidence», *Research in Law and Economics*, Vol. 2 (1980) 1-47.
- DE NAHLIK C. F. y HOLLOWAY, J. A. «The tender trap? The network and the firm - support system or spider's web?», documento no publicado presentado en una reunión de la *Management Control Association*, 25 noviembre 2005 (Milton Keynes: Open University, 2005).
- DE WIT, A. «Measurement of Project Management Success», *International Journal of Project Management*, Vol. 6, No. 3 (1988) 164-170.
- DELBIDGE, R. y LOWE, J. «Managing human resources for business success: a review of the issues», *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 8 (1997) 857-873.
- DEMING, W. F. «Quality, productivity and competitive position», *MIT Centre for Advanced Engineering Study* (Cambridge, MA, 1982).
- DEMING, W. E. *Out of the Crisis* (Cambridge, MA: Cambridge Press, 1986). Denzin, N. K. y Lincoln, Y. S. (editores) *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 3ª edición (Thousand Oaks: Sage, 2005).
- DEPARTMENT OF HEALTH, *The NHS Plan: A Plan for Investment, A Plan for Reform* (Londres: TSO, 2000).
- *The Performance Measurement Framework* (Londres: Department of Health, 2001).
- DEPARTMENT OF TRADE Y INDUSTRY (DTI), *Our Competitive Future: Building the Knowledge Driven Economy* (Londres: UK Government White Paper, 1998).
- DESS, C. y ROBINSON, R. «Measuring Organizational Performance in the Absence of Objective Measures: The Case of the Privately Held Firm and Conglomerate Business Unit», *Strategic Management Journal*, Vol. 5, No. 3 (1984) 265-273.

- DETR, *Best Value and Audit Commission Performance Indicators 2000/2001* (Department of the Environment Transport and the Regions, Londres: TSO, 1999).
- *KPI report for the Minister for Construction by the KPI Working Group* (Department of the Environment, Transport and the Regions, 2000), <<http://www.dti.gov.uk/files/file16441.pdf>>, visitada el 04/08/07
- DICKEN, P. *Global Shift: transforming the world's economy*, 3ª edición (Londres: Paul Chapman, 1998).
- DICKIE-CLARK, H. P. *The Marginal Situation* (Londres: Routledge, 1966).
- DILLRNAN, D. A. *Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method* (Nueva York: Wiley, 1999).
- DI MAGGIO, P. J. y POWELL, W. W. «The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational fields», *American Sociological Review*, Vol. 48, abril (1983) 147-160.
- DI MAGGIO, P. y POWELL, W. «Introduction», en Powell, W. y Di Maggio, P. (editores) *The New Institutionalism in Organisational Analysis* (Chicago, III: University of Chicago Press, 1991).
- DIXON, J. R., NANNI A. J. y VOLLMANN, T. E. *The New Performance Challenge: Measuring Operations for World-Class Competition* (Homewood, II: Dow Jones-Irwin, 1990).
- DOUGLAS, R. *Unfinished Business* (Auckland: Random House, 1993).
- DOWNES, G. y LARKEY, P. *The Quest for Government Efficiency* (Nueva York: Temple Smith, 1986).
- DOYLE, P. «Setting business objectives and measuring performance», *European Management Journal*, Vol. 12, No. 2 (1994) 123-132.
- DRUCKER, P. *The Practice of Management* (Londres: Pan, 1968).
- *Managing the nonprofit organisation - Principles and practices* (Nueva York: HarperCollins, 1990).
- DTI, *Innovation Report - Competing in the Global Economy: the Innovation Challenge* (Londres, UK: Government White Paper, 2003).
- *Critical Success Factors: Creating Value From Your Intangibles* (Londres: Department of Trade and Industry, 2004).
- DUNCAN, B. «Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty», *Administrative Sciences Quarterly*, Vol. 17 (1972) 313-27.
- DUNLEAVY, P. *Democracy, Bureaucracy and Public Choice; Economic Explanations in Political Science* (Hemel Hempstead: Harvester Wheatsheaf, 1991).
- DUNLEAVY, P. y HOOD, C. «From Old Public Administration to New Public Management», *Public Money and Management*, Vol. 14, No. 3 (1994) 9-16.
- DUNLEAVY, P. y O'LEARY, B. *Theories of the State* (Basingstoke: Macmillan, 1987).
- DUNN, B. y MATHEWS, S. «The pursuit of excellence is not optional in the voluntary sector, it is essential», *International Journal of Health Care Quality Assurance*, Vol. 14, No. 3 (2001) 121-125.



- DYSON, R. «Strategy, performance and operational research», *Journal of Operational Research Society*, Vol. 51 (2000) 5-11.
- EASTERBY-SMITH, M. «Disciplines of organizational learning: contributions and critiques», *Human Relations*, Vol. 50, No. 9 (1997) 1085-1113.
- ECCLES, R. y PYBURN, P. «Creating a Comprehensive System to Measure Performance», *Management Accounting (US)*, octubre (1992) 41-44.
- ECCLES, R. G. «The performance measurement manifesto», *Harvard Business Review*, enero/febrero (1991) 131-137.
- ECONOMIC AND SOCIAL RESEARCH COUNCIL, *Building Partnerships: Enhancing the Quality of Management Research (The Bain Report)* (Swindon: ESRC, 1994).
- EDWARDS, J., KAY, J. y MAYER, C. *The Economic Analysis of Accounting Profitability* (Oxford University Press, 1987).
- EGAN, J. *Rethinking Construction* (Department of the Environment, Transport and the Regions, Londres: HMSO, 1998).
- ELIASSEN, K. y KOOIMAN, J. *Managing Public Organisations* (Londres: Sage, 1993).
- Emmanuel, C. y Otley, D. *Accounting for Management Control* (Chapman and Hall, 1985).
- e-reward.co.uk «What is Happening in Performance Management Today», *E-reward.co.uk Research Report 32*, abril (2005).
- EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT, *Self-assessment Guidelines* (Bruselas: EFQM, 1998).
- *The EFQM Excellence Model: Public and Voluntary Sector Version* (Bruselas: EFQM, 2000).
- *Business Excellence Model* (Bruselas: EFQM, 2001), disponible en: <www.efqm.org>.
- ETZIONI, A. «The Third Sector and Domestic Missions», *Public Administration Review*, Vol. 33, No. 4 (julio-agosto) (1973) 314-323.
- EZZAMEL, M., HOSKIN, K. y MACVE, R. «Managing it all by Numbers: A Review of Johnson and Kaplan's "Relevance Lost"», *Accounting and Business Research*, Vol. 20, No. 78 (1990) 153-166.
- FAHEY, L. y NARAYANAN, V. *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management* (St Paul, MN: West Publishing Company, 1986).
- FARNHAM, D. y HORTON, S. *Managing the New Public Services*, 2ª edición (Hants: Macmillan, 1996).
- FAYOL, H. *General and Industrial Administration* (Londres: Pitman, 1949).
- FEARFULL, A. y KAMENOU, N. «How do you account for it? A critical exploration of career opportunities for and experiences of ethnic minority women», *Critical Perspectives on Accounting*, Vol. 17, No. 7 (2006) 883-901.
- FELDWICK, P. «What is Brand equity anyway, and how do you measure it?» *Journal of the Market Research Society*, Vol. 38, No. 2 (abril 1996).

- FERLIE, E., ASHBURNER, L., FITZGERALD, L. y PETTIGREW, A. *The new public management in action* (Oxford, UK: Oxford University Press, 1996).
- FERLIE, E., HARTLEY, J. F. y MARTIN, S. «Changing public service organizations: current perspectives and future prospects», *British Journal of Management*, Vol. 14 (2003) S1-14.
- FERREIRA, A. y OTLEY, D. «The design and use of management control systems: an extended framework for analysis», documento no publicado (2004).
- FINCHAM, R. «Natural workgroups and the process of job design», *Employee Relations*, Vol. 11 (1989) 17-22.
- FISCHER, J. «Contingency-based research on management control systems», *Journal of Accounting Literature*, Vol. 14 (1995) 24-53.
- FITZGERALD, L. y MOON, P. «Performance measurement: case study evidence from the UK», *Management Accounting annual conference, University of Aston*, septiembre (1996a).
- *Performance Measurement in Service Industries: Making it Work* (Londres: CIMA, 1996b).
- FITZGERALD, L., JOHNSTON, R., BRIGNALL, T. J., SILVESTRO, R. y VOSS, C. *Performance Measurement in Service Businesses* (Londres: Chartered Institute of Management Accountants (CIMA), 1991).
- FLEMING, Q. W. y KOPPELMAN, J. M. *Earned Value Project Management* (Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute, 2000).
- FLETCHER, C. *Appraisal Routes to Improved Performance* (Londres: Institute of Personnel and Development, 1993).
- FOMBRUN, C., TICHY, N. y DEVANNA M. (editores). *Strategic Human Resource Management* (Nueva York: John Wiley .S7: Sons, 1984).
- FORBES, D. «Cognitive approaches to new venture creation», *International Journal of Management Reviews*, Vol. 1, No. 4 (1999) 415-439.
- FOUCAULT, M. *Discipline and Punish: the birth of the prison* (Londres: Penguin, 1977).
- Fowler, A. «Performance management: the MBO of the 1990's?», *Personnel Management*, julio (1990) 47-54.
- FOWLER, A. «Assessing NGO performance: difficulties, dilemmas and a way ahead» en Edwards, M. y Hulme, D. (eds) *Non-governmental organisations – Performance and Accountability: Beyond the magic bullet* (Londres: Earthscan publications Ltd, 1998), 143-156.
- FRANCIS, G. y HOLLOWAY, J. «What have we learned? Themes from the literature on best-practice benchmarking», *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, No. 3 (2007) 171-189.
- FRASER, R. y HOPE, J. *Beyond budgeting* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003).
- FREEMAN, R. E. *Strategic Management: A Stakeholder Approach* (Londres: Pitman, 1984).



- FRYER, D. y PAYNE, R. «Being unemployed: A review of the literature on the psychological experience of unemployment», en Cooper, C. L. y Robertson, I. (editores) *International Review of Industrial and Organizational Psychology* (Chichester: Wiley, 1986), 235-278.
- FULOP, L. y LINSTREAD, S. «Motivation and meaning», en Linstead, S., Fulop, L. y Lilley, S. (editores) *Management and Organisation: A Critical Text* (Basingstoke: Palgrave, 2004), 280-323.
- GARDINER, J. P. «Robust and lean designs with state of the art automotive and aircraft examples», en Freeman, C. (editor) *Design, Innovation and Long cycles in Economic Development* (Londres: Frances Pinter, 1986).
- GARDINER, P. D. y STEWART, K. «Revisiting the golden triangle of cost, time and Quality: the role of NPV in project control, success and failure», *International Journal of Project Management*, Vol. 18, No. 4 (2000) 251-256.
- GARENGO, P., MAZZO, S. y BITITCI, U. S. «Performance measurement systems in SMEs: A review for a research agenda», *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, No. 1 (2005) 25-47.
- GHALAYINI, A. G. y NOBLE, J. S. «The changing basis of performance Measurement», *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, No. 8 (1996) 63-80.
- GHOSHAL, S. «Bad management theories are destroying good management practices», *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 4 (2005) 75-91.
- GIBB, A. «In pursuit of a new “enterprise” and “entrepreneurship” paradigm for learning: creative destruction, new values, new ways of doing things and new combinations of knowledge», *International Journal of Management Reviews*, Vol. 4, No. 3 (2002) 233-269.
- GIBBONS, M., LIMOGES, C., NOWOTNY, H., SCHWARTZMAN, S., SCOTT, P. y TROW, M. *The New Production of Knowledge: the Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies* (Londres: Sage, 1994).
- GIDDENS, A. *The constitution of society* (Cambridge: Polity Press, 1984).
- *The third way: the renewal of social democracy* (Cambridge: Polity Press, 1999).
- GILBERT, N., PYKA, A. y AHRWEILER, P. «Innovation Networks - A Simulation Approach», *Journal of Artificial Societies and Social Simulation*, Vol. 4, No. 3 (2001) <[www.soc.surrey.ac.uk/JASSS/4/3/8.html](http://www.soc.surrey.ac.uk/JASSS/4/3/8.html)>, visitada el 06/08/07.
- GOLDSTEIN, H. *Multilevel Statistical Models* (Londres: Edward Arnold, 1995).
- GOLDSTEIN, H. y SPIEGELHAITER, D. J. «League tables and their limitations: statistical issues in comparisons of institutional performance», *Journal of the Royal Statistical Society A*, Vol. 159 (1996) 385-443.
- GOODAY, G. J. N. *The Morals of Measurement: Accuracy, Irony, and Trust in Late Victorian Electrical Practice* (Cambridge: Cambridge University Press, 2004).
- GOODYEAR, M. «Divided by a common language: diversity and deception in the world of global marketing», *Journal of the Market Research Society*, Vol. 38, No. 2 (abril 1996).

- GOOLD, M. y CAMPBELL, A. *Strategies and Styles: The Role of the Centre in Managing Diversified Corporations* (Blackwell, 1987).
- GORDON, J. y LOCKYER, K. *Project Management and Project Planning* (FT Prentice Hall, 2005).
- GORE, A. «From Red Tape to Results: Creating a Government that Works Better and Costs Less», *Report of the National Performance Review* (Washington, DC: US Government Printing Office, 1993).
- GOSS, D. y JONES, R. «Organisation structure and SME training provision», *International Small Business Journal*, Vol. 10, No. 4 (1997) 13-25.
- GOUGH, I. *The Political Economy of the Welfare State* (Londres: Macmillan, 1979).  
Government Performance and Results Act, *Public Law 103-62* (Washington DC: Congress, 1993).
- GRANT, R. M. «The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation», *California Management Review*, Vol. 33, No. 3 (1991) 114-35.
- «Toward a Knowledge-Based Theory of the Firm», *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Winter Special Issue (1996) 109-122.
- GRAY, A. Business-like but not like a business: the challenge for public management (Londres: CIPFA (Chartered Institute of Public Finance Accountancy), 1998).
- GRAY, C. «Growth orientation and the small firm», en Caley, K., Chell, E., Chittenden, F. y Mason, L. (editores) *Small Enterprise Development* (Londres: Paul Chapman Publishing, 1992).
- *Formality, Intentionality and Planning: Features of Successful Entrepreneurial SMEs in the Future?* (Brisbane, Australia: paper presented at the ICSB World Conference, junio 2000).
- GREENBERG, J. «A Taxonomy of Organizational Justice Theories», *The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1 (1987) 9-22.
- GREENWOOD, R. y HININGS, C. R. «Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together the Old and the New Institutionalism», *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 4 (1996) 1022-1054.
- GREILING, D. «Performance measurement - a driver for increasing the efficiency of public services?», *Paper given at EGPA - European Group of Public Administration Study Group 2: Productivity and Quality in the Public Sector* (2005). <soc.kuleuven.be/io/egpa/qual/bern/Greiling.pdf>, visitada el 06/08/07.
- GREVE, H. R. «Market niche entry decisions: Competition, learning, and strategy in Tokyo banking, 1894-1936», *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No. 5, (2000) 816-836.
- GRIECO, M., LITTLE, S. y MACDONALD, K. «The Silent Revolution: Electronic Data Interchange, Metadata and Metagovernance», *European Spatial Research and Policy*, Vol. 10, No. 2 (2003) 5-7.
- GRIFFIN, P. «Wiring the Union: Scottish “devolution”, informatisation and metagovernance», *European Spatial Research and Policy - Special Issue on Metagovernance*, Issue 2 (2003) 59-88.

- GUEST, D. «Human Resource Management and Industrial Relations», *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 5 (1987) 503-521.
- «Personnel and Human Resource Management: can you tell the difference?» *Personnel Management*, enero (1989).
- «Is the psychological contract worth taking seriously?» *Journal of Organisational Behaviour*, Vol. 19 (1998) 649-664.
- GUEST, D. y FLOQUE, K. «Human Resource management and the new industrial relations», en Beardwell, I. J. (editor) *Contemporary Industrial Relations* (Oxford University Press, 1996).
- GUZZO, R. A. y DICKSON, M. W. «Teams in organizations: Recent research on performance and effectiveness», *Annual Review of Psychology*, Vol. 47 (1996) 307-338.
- HAAS, M. D. y KLEINGELD, A. «Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue through the organization», *Management Accounting Research*, Vol. 10 (1998) 223-261.
- HACKMAN, J. R. y OLDHAM, G. R. «Development of the job diagnostic survey», *Journal of Applied Psychology*, Vol. 60 (1975) 159-170.
- HALFPENNY, P. y REID, M. «Research on the voluntary sector: an overview», *Policy and Politics*, Vol. 30, No. 4 (2002) 533-550.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. «Managing strategic responsibility in the MNC», *Strategic Management Journal*, Vol. 4 (1983) 341-351.
- HAMMER, M. «Re-engineering Work: Don't Automate, Obliterate», *Harvard Business Review*, julio-agosto (1990).
- HAMMER, M. y CHAMPY, J. *Re-engineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution* (EE. UU.: HarperCollins Publishers, 1993).
- HANSEN, S. C., OTLEY, D. T. y VAN DER STEDE, W. A. «Practice developments in budgeting: an overview and research perspective», *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 15 (2003) 95-116.
- HANSMANN, H. B. «The Role of Nonprofit Enterprise», *Yale Law Journal*, Vol. 8 (1980) 835-898.
- HART, O. y MOORE, J. «Foundations of Incomplete Contracts», *Review of Economic Studies*, Vol. 66 (1999) 115-138.
- HARTLE, F. *Re-engineer your Performance Management Process* (Londres: Kogan Page, 1995).
- HARTLEY, J. «Organizational change and development» en Warr, P. (editor) *Psychology at work*. 5ª edición (Harmondsworth: Penguin, 2002).
- HAWAWINI, G., SUBRAMANIAN, V. y VERDIN, P. «Is Performance driven by Industry- or Firm-specific factors? A new Look at the Evidence», *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 1 (2003) 1-16.
- HAYES, R. H. y ABERNATHY, W. J. «Managing our way to economic decline», *Harvard Business Review*, julio-agosto (1980) 67-77.

- HAYES, J. y NUTMAN, P. *Understanding the Unemployed: The Psychological Effects of Unemployment* (Londres: Tavistock, 1981).
- HAYES, R. H. y CLARK, K. B. «Why some factories are more productive than others», *Harvard Business Review*, septiembre-octubre (1986) 66-73.
- HEADRICK, D. R. *The Tools of Empire: Technology and European Imperialism in the Nineteenth Century* (Oxford: Oxford University Press, 1981).
- HENDRY, C. y PETTIGREW, A. «The Practice of Strategic Human Resource Management», *Personnel Review*, Vol. 15, No. 5 (1986) 3-8;
- «Human Resource Management: an agenda for the 1990s», *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, No. 1 (1990) 17-43.
- HERBIG, P., GOLDEN, J. y DUNPHY, S. «The relationship of structure to entrepreneurial and innovative success», *Marketing and intelligence and Planning*, Vol. 12, No. 9 (1994) 37-48.
- HERMAN, N. y BRIGNALL, S. *Financial shared services centres and the role of the accountant* (Gothenburg, Sweden: EAA Annual Congress, mayo 2005).
- HERON, J. y REASON, P. «The practice of cooperative inquiry: research “with” rather than “on” people», *Handbook of Action Research: Participant Inquiry and Practice* (Londres: Sage, 2001), Capítulo 16.
- HERRIOT, P. *The Employment Relationship: A Psychological Perspective* (Londres: Routledge, 2001).
- HERZBERG, F. *Work and the nature of man* (Londres: Staples Press, 1966).
- «One more time: How do you motivate employees?», *Harvard Business Review*, Vol. 46 (1968) 109-131.
- HESELTINE, M. *Where there's a will* (Londres: Arrow, 1987).
- HICKS, P. E. *Introduction to Industrial Engineering and Management Science* (Londres: McGraw-Hill, 1977).
- HIND, A. *The governance and management of charities* (High Barnet: Voluntary Sector Press, 1995).
- HIRSHLEIFER, J. «On the Economics of Transfer Pricing», *Journal of Business*, julio (1956) 172-184.
- HM GOVERNMENT, «Efficiency and Effectiveness in the Civil Service», Cmmd 8499 (Londres: HMSO, 1982).
- *Measuring Up: Performance Indicators in Further Education* (Londres: HMSO, 1990).
- «Financial Statement and Budget Report», *HC 968* (Londres: The Stationery Office, 2006), <[http://www.hm-treasury.gov.uk/rneciia/B/3/bud06\\_completerepor\\_2320.pdf](http://www.hm-treasury.gov.uk/rneciia/B/3/bud06_completerepor_2320.pdf)>, visitada el 04/08/07.
- HM TREASURY, PUBLIC SERVICE AGREEMENTS (2007) <[http://www.wthrn-treasury.gov.uk/documents/public\\_spending\\_reporting/public\\_service\\_performance/public\\_service-performance\\_index.cfm](http://www.wthrn-treasury.gov.uk/documents/public_spending_reporting/public_service_performance/public_service-performance_index.cfm)>, visitada el 04/08/07.

- HOCKEY, R. «Human performance in the working environment», en Warr, P. (ed.), *Psychology at Work*, 5ª edición (Londres: Penguin, 2002), 26-50.
- HODGSON, P. *The first step in restoring public trust in statistics* (Londres: Financial Times, 1 diciembre 2005).
- HOFSTEDE, G. *The game of budget control* (Londres: Tavistock, 1968).
- HOLLINGSWORTH, B., DAWSON P. J. y MANIADAKIS, N. «Efficiency measurement of health care: a review of non-parametric methods and applications», *Health Care Management Science*, Vol. 2 (1999) 161-172.
- HOLLOWAY, J. «Managing performance», en Rose, A. y Lawton, A. (editores) *Public Services Management* (Londres: Prentice Hall, 1999), 238-259.
- «Investigating the impact of performance measurement», en Neely, A. (editar) *Performance Measurement - Past, Present and Future* (Cambridge: Judge Institute, University of Cambridge, 2000), 234-241.
- HOLLOWAY, J. A. «Investigating the impact of performance measurement», *International Journal of Business Performance Management*, Vol. 3, No. 2/3/4 (2002) 167-180.
- HOLLOWAY, J., HINTON, C. M., FRANCIS, G. A. y MAYLE, D. T. *Identifying best practice in benchmarking* (Londres: CIMA, 1999).
- HOLMAN, D. y THORPE, R. *Management and Language* (Londres: Sage, 2003).
- HOLMES, L. y GRIECO M. «The power of transparency: the Internet, e-mail, and the Malaysian political crisis», *Asia Pacific Business Review*, Vol. 8, No. 2, Winter (2001).
- HOLMES, L., HOSKING, D. M. y GRIECO, M. *Organising in the information age* (Aldershot: Ashgate, 2002).
- HOLSTRÖM, B. *On Incentives and Control in Organizations*, unpublished PhD thesis (Stanford: Stanford University, 1977).
- HOOD, C. «A public management for all seasons?», *Public Administration*, Vol. 69, Spring (1991) 3-19.
- «The “New Public Management” in the 1980s: variations on a theme», *Accounting Organisations and Society*, Vol. 20, No. 2/3 (1995) 93-109.
- *The Art of the State: Culture, Rhetoric, and Public Management* (Oxford, UK: Oxford University Press, 1998).
- HOPE, J. y FRASER, R. «Beyond Budgeting», *Management Accounting*, enero (1999).
- HOPWOOD, A. «An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation», *Empirical Research in Accounting: Supplement to journal of Accounting Research* (1972) 156-182.
- «If only there were simple solutions, but there aren't: some reflections on Zimmerman's critique of empirical management accounting research», *European Accounting Review*, Vol. 11, No. 4 (2002) 777-786.
- HOULDSWORTH, E. y JIRASINGHE, D. *Managing and Measuring Employee Performance: Lessons from Research into HR Practice* (Londres: Kogan Page, 2006).

- HOUSE OF COMMONS, «On Target? Government by Measurement», *Public Administration Select Committee, Fifth Report, HC62-1* (Londres: The Stationery Office, 2003).
- HOWARD, M. Entrevistado en *Today* (BBC Radio 4, 10 agosto 2004).
- HUDSON, M. *Managing without profit - The art of managing third-sector organisations*, 2nd edn (Londres: Directory of Social Change, 2004).
- HUGHES, O. *Public Management and Administration* (Basingstoke: Palgrave, 2003).
- Humble, J. *Management by Objectives* (Londres: Management Publications, 1972).
- Huse, M. y Landstrom, H. «European entrepreneurship and small business research: methodological openness and contextual differences», *International Studies of Management and Organisation*, Vol. 27, No. 3 (1997) 3-12.
- HUSELID, M. «The Impact of HRM practices on turnover, productivity and corporate financial performance», *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No. 3 (1995) 635-672.
- HUSELID, M., JACKSON, S. y SCHULER, R. «Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance», *Academy of Management Journal*, Vol. 40, No. 1 (1997).
- HUTTON, LORD *Report of the inquiry into the circumstances surrounding the death of Dr David Kelly* (Londres: House of Commons, 2004). <[www.the-hutton-inquiry.org.uk/content/rulings.htm](http://www.the-hutton-inquiry.org.uk/content/rulings.htm)>, visitada el 06/08/07.
- IEZZONI, L. *Risk Adjustment for Measuring Healthcare Outcomes*, 2ª edición (Chicago: Health Administration Press, 1997).
- INGHAM, H. y HARRINGTON, L. T. *Interfirm Comparison* (Londres: William Heinemann, 1980).
- IRS, «Employment Trends», IRS Employment Review, 781, August (2003).
- INNER, C. D. y LARCKER, D. F. «Empirical managerial accounting research: are we just describing management accounting practice?», *European Accounting Review*, Vol. 11, No. 4 (2002) 787-794.
- IYER, K. C. y JHA, K. N. «Factors affecting cost performance: evidence from Indian construction projects», *International Journal of Project Management*, Vol. 23, No. 4 (2005) 283-295.
- JACKALL, R. J. *Moral Mazes: The world of corporate managers* (Nueva York, OUP, York and Oxford, 1988).
- JACKSON, P. y PALMER, B. *First steps in measuring performance for the public sector: a management guide* (Londres: Public Finance Foundation, 1989).
- JACOBS, R. «Alternative methods to measure hospital efficiency: data envelopment analysis and stochastic frontier analysis», *Health Care Management Science*, Vol. 4 (2001) 103-115.
- JAHODA, M. *Employment and Unemployment: A Social Psychological Analysis* (Cambridge: Cambridge University Press, 1982).
- JENSEN, M. C. y MECKLING, W. H. «Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure», *Journal of Financial Economics*, 3 octubre (1976) 305-360.



- JOHNSEN, A. «What does 25 years of experience tell us about the state of performance measurement in public policy and management?» *Public Money and Management*, Vol. 25, No. 1 (2005) 9-19.
- JOHNSON, G. *Strategic Change and the Management Process* (Oxford: Blackwell, 1987). Johnson, G. y Scholes, K. *Exploring Corporate Strategy* (Harlow: FT Prentice-Hall, 2002).
- JOHNSON, H. T. y KAPLAN, R. S. *Relevance Lost: The Rise and Fall of Management Accounting* (Harvard Business School Press, 1987).
- JOHNSON, H. T. «Managing by Remote Control: Recent Management Accounting Practice in Historical Perspective», en Temin, P. (editor) *Inside the Business Enterprise: Historical Perspectives on the Use of Information* (The University of Chicago Press, 1991),
- *Relevance Regained: From Top-Down Control to Bottom-Up Empowerment* (The Free Press, 1992).
- JOHNSON, L. *Presidential Papers, Vol. 1* (Washington DC: Library of Congress, 1968). Johnston, R. y Clark, G. *Services Operations Management*, 2ª edición (Essex: Pearson Education Ltd, 2005).
- JOHNSTON, R., FITZGERALD, L. y BRIGNALL, T. J. S. «The involvement of management accountants in operational process change», *International journal of Operations and Production Management*, Vol. 22, No. 12 (2002) 1325-1338.
- JONES, F. y FLETCHER, B. C. «Job control and health», en Schabracq, M. J., Winnubst, J. A. M. y Cooper, C. L. (editores) *Handbook of Work and Health Psychology* (Chichester: Wiley, 1996), 33-50.
- JURAN, J. y GRZYNA, F. M. *Quality planning and analysis* (Nueva York: McGraw-Hill, 1980).
- KAPLAN, R. S. «Devising a Balanced Scorecard Matched to Business Strategy», *Planning Review*, septiembre/octubre (1994) 15-17, 19, 48.
- KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. «The balanced scorecard: measures that drive performance», *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1 (1992) 71-79.
- «Putting the Balanced Scorecard to Work», *Harvard Business Review*, septiembre-octubre (1993) 134-47.
- «Using the balanced scorecard as a strategic management system», *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 1 (1996a) 75-85.
- *The balanced scorecard* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996b).
- «Having trouble with your strategy? Then map it», *Harvard Business Review*, September-October (2000) 167-176.
- *The strategy focused organization* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001).
- KARLINS, M. (ed.) *Psychology in the Service of Man* (Nueva York: John Wiley, 1973). Katzneison, I. *Marxism and the City* (Oxford: Clarendon Press, 1992).

- KAY, J. «Accountants, too, could be happy in a golden age», *Oxford Economic Papers*, Vol. 17 (1976) 66-80.
- *How Measurement in Organisations Has Changed* (Conference speech, 2000), disponible en <[www.johnkay.com/society/181](http://www.johnkay.com/society/181)>, visitado el 06/08/07.
- KEARNS, K. K. *Managing for accountability - Preserving the public trust in public and nonprofit organisations* (San Francisco: Jossey-Bass, 1996).
- KEENOY, T. «Human Resource Management: rhetoric, reality and contradiction», *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 1, No. 3 (1990) 363-84.
- Keenoy, T. «HRM as Hologram: a polemic», *Journal of Management Studies*, Vol. 36, No. 1 (1999) 1-23.
- KELLOCK HAY, G., BEATTIE, R., LIVINGSTONE, R. y MUNRO, P. «Change, HRM and the voluntary sector», *Employee Relations*, Vol. 23, No. 3 (2001) 240-256.
- KEMP, N. J., WAIL, T. D., CLEGG, C. W. y CORDERY, J. L. «Autonomous work groups in a greenfield site: A comparative study», *Journal of Occupational Psychology*, Vol. 56 (1983) 271-288.
- KENDALL, J. y KNAPP, M. «The voluntary sector in the UK», *Johns Hopkins Nonprofit Sector*, series 8 (Manchester: Manchester University Press, 1996).
- KENDALL, J. *The voluntary sector* (Londres: Routledge, 2003).
- KENDALL, J. y KNAPP, M. «Measuring the performance of voluntary organisations», *Public Management*, Vol. 2, No. 1 (2000) 105-132.
- KERZNER, H. «Systems project management: A case study at the IRS», *Systems Project Management*, Vol. 40, No. 1 (1989) 7-9.
- *In search of Excellence in Project Management* (Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1998).
- KESSLER, I. y PURCELL, J. «Performance Related Pay: Objectives and Application», *Human Resource Management Journal*, Vol. 2, No. 3, primavera (1992) 16-33.
- KETOKIVI, M. A. y SCHROEDER, R. G. «Perceptual Measures of Performance: Fact or Fiction?», *Journal of Operations Management*, Vol. 22, No. 3 (2004) 247-264.
- KHARIF, O. «An Epidemic of “Viral Marketing”», *Business Week Online* (30 agosto 2000) en <[www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/aug2000/nf20000830\\_601.htm](http://www.businessweek.com/bwdaily/dnflash/aug2000/nf20000830_601.htm)>, visitado el 06/08/07.
- KIM, W. C. y MAUBORGNE, R. A. «A Procedural justice Model of Strategic Decision Making: Strategy Content Implications in the Multinational», *Organization Science*, Vol. 6, No. 1 (1995) 44-61.
- KLEIN, J. *A critique of competitive advantage* (Manchester: documento presentado en the Critical Management Studies Conference, 2001).
- KLEIN, N. *No Logo* (Londres: HarperCollins, 2000).
- KLEIN, R. *The new politics of the NHS* (Harlow: Longman, 2001).
- KOGUT, B. «The Network as Knowledge: Generative Rules and the Emergence of Structure», *Strategic Management Journal*, Vol. 21 (2000) 405-425.



- KOGUT, B. y ZANDER, U. «Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology», *Organization Science*, Vol. 3, No. 3 (1992) 383-397.
- KOTTER, J. «Leading Change: why transformation efforts fail», *Harvard Business Review*, marzo-abril, Vol. 73, No. 2 (1995) 59-67.
- KRIS, A. y FAHY, M. J. *Shared service centres: delivering value from more effective finance and business processes* (Londres: FT Prentice Hall, Pearson Education, 2003).
- KUHN, T. S. *The Structure of Scientific Revolutions* (Chicago: University of Chicago Press, 1962).
- LANCASTER, K. J. «A new approach to consumer theory», *Journal of Political Economy*, Vol. 74 (1966) 132-157.
- LANDRY, C., MORLEY, D., SOUTHWOOD, R. y WRIGHT, P. *What a way to run a railroad* (Londres: Camedia, 1985).
- LANGFIELD-SMITLA, K. «Management control systems and strategy: a critical review», *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22 (1997) 207-232.
- LATHAM, M. *Constructing the team* (Londres: HMSO, 1994).
- LAUGHLIN, R. «Empirical research in accounting: alternative approaches and a case for “middle-range” thinking», *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 8, No. 1 (1995).
- LAWLER, E. F. y BULLOCK, R. J. «Pay and Organisational Change», *The Personnel Administrator*, mayo (1978).
- LEAT, D. «Accountability» en Bruce, I. (ed.) *Charity talks on successful development*, VOLPROF, Centre for the Voluntary Sector and Not for Profit Management (Londres: City University Business School, 1993).
- LEBAS, M. J. «Performance Measurement and Performance Management», *International Journal of Production Economics*, Vol. 41, No. 1 (1995) 23-35.
- LEE, J. Y. «How to Make Financial and Non-financial Data Add Up», *Journal of Accountancy*, septiembre (1992) 62-66.
- LEGGE, K. *Power, Innovation, and Problem-solving in Personnel Management* (Londres: McGraw-Hill, 1978).
- «Human Resource Management: a critical analysis», en Storey, J. (ed.) *New Perspectives on Human Resource Management* (Londres: Routledge, 1989).
- «Rhetoric, reality and hidden agendas», en Storey, J. (ed.), *Human Resource Management: A Critical Text* (Londres: Routledge, 1995a), 33-59.
- *HRM: Rhetorics and Realities* (Basingstoke: Macmillan Business, 1995b).
- LEHN, K. y MAKHJIA, A. «EVA® & MVA as Performance Measures and Signals for Strategic Change», *Strategy and Leadership*, Vol. 24, No. 3, mayo/junio (1996) 34-38.
- LENIN, V. I. *What Is To Be Done?* (traducción en inglés editada por Utrechin, S. V.) (Oxford: Clarendon Press, 1902, traducción 1963).

- LEV, B. «Intangibles at a Crossroads: What's Next?», *Financial Executive*, Vol. 18, No. 2 (2002) 35-39.
- LEVINTHAL, D. A. «Adaptation on rugged landscapes», *Management Science*, Vol. 43, No. 7 (1997) 934-950.
- LEWIN, A. Y. «Perspective», *Organization Science*, Vol. 8, No. 4 (1997) 351.
- LEWIN, A. Y. y VOLBERDA, H. W. «Prolegomena on Coevolution: A Framework for Research on Strategy and New Organizational Forms», *Organization Science*, Vol. 10, No. 5 (1999) 519-534.
- LEWIN, A. Y. LONG, C. P. y CARROLL, T. N. «The Coevolution of New Organizational Forms», *Organization Science*, Vol. 10, No. 5 (1999) 535-550.
- LEWIN, K. en Cartwright, D. *Field theory in social science: selected theoretical papers* (Nueva York: Harper and Row, 1951).
- LIKIERMAN, A. «Performance indicators: 20 early lessons from managerial use», *Public Money & Management*, Vol. 13 (1993) 15-22.
- LINDBLOM, C. «The Science of Muddling Through». *Public Administration Review*, Vol. 19 (1959) 78-88.
- LIPIETZ, A. *Towards a New Economic Order: Postfordism, Ecology and Democracy* (Cambridge: Polity Press, 1992).
- LIPPMAN S. A. y RUMELT, R. P. «The payments perspective: micro-foundations of resource analysis», *Strategic Management Journal*, Vol. 24, No. 10 (2003) 903-927.
- LITTLE, S. «Globalisation, Europeanisation and metagovernance: society, space and technology», *European Spatial Research and Policy - Special Issue on Metagovernance* Vol. 10, No. 2 (2003) 9-24.
- LITTLE, S. y CLEGG, S. «Recovering experience, confirming identity, voicing resistance: the Braceros, the Internet and counter-coordination», *Critical Perspectives on International Business*, Vol. 1, No. 2/3 (2005).
- LITTLE, S. E. *Design and determination: the role of information technology in redressing regional inequities in the development process* (Aldershot: Ashgate, 2004).
- LITTLE, S. E. y GRIECO, M. S. «Electronic Stepping Stones: a mosaic metaphor for the production and re-distribution of communicative skill in an electronic mode», en Clegg, S. and Kornberger, M. (editores) *Space, Organization and Management* (Estocolmo: Copenhagen Business School Press/Liber, 2004).
- «Big Pharma, social movements, international labour and the internet: critical perspectives on coordination», *European Journal of Industrial Relations* (Special issue on «Imagined Solidarities: Labour and the Information Age» 2008, Pendiente de publicación).
- LITTLE, S. E., HOLMES, L. y GRIECO, M. S. «Island histories, open cultures?: the electronic transformation of adjacency», *Southern African Business, Review* Vol. 4, No. 2 (2000).
- LOCK, R. S. «The regulatory role of the Charity Commission», *Managerial Auditing Journal*, Vol. 13, No. 7 (1998) 403-410.

- LOCKE, E. A. «The ideas of Frederick W. Taylor: an evaluation», *Academy of Management Review*, Vol. 7, No. 1 (1982) 14-24.
- LUFT, J. y SHIELDS, M. «Zimmerman's contentious conjectures: describing the present and prescribing the future of empirical management accounting research», *European Accounting Review*, Vol. 11, No. 4 (2002) 795-804.
- LUKKA, K. y MOURITSEN, J. «Homogeneity or heterogeneity of research in management accounting?», *European Accounting Review*, Vol. 11, No. 4 (2002) 805-812.
- LYCETT, M., RASSAU, A. y DANSON, J. «Programme management: a critical review», *International Journal of Project Management*, Vol. 22, No. 4 (2004) 289-299.
- LYNCH, R. L. y CROSS, K. F. *Measure Up! Yardsticks for Continuous Improvement* (Blackwell, 1991).
- *Measure up!* (2ª edición) (Cambridge, MA: Blackwell, 1995).
- LYOTARD, F. «The Postmodern Condition: A Report on Knowledge» (traducido por Bennington, G. *et al*). (Minneapolis: University of Minnesota, 1984)
- MACHIN, J. L. «Management control systems: whence and whither?», en Lowe, E. A. y Machin, J. L. (editores) *New perspectives in management control* (Londres: Macmillan, 1983), 22-42.
- MACNAMARA, T., D'SILVA, K. y MORTON, S. A. «Evaluation of the Strategic Grants programme: Preferred outcomes and flagship approaches», *Report commissioned by the Community Fund* (Londres: South Bank University, octubre 2004).
- MALTZ, A. C., SHENHAR A. J. y REILLY, R. R. «Beyond the Balanced Scorecard: Refining the Search for Organizational Success Measures», *Long Range Planning*, Vol. 36 (2003) 187-204.
- MANCEBON, M. y MOLINERO, C. «Performance in primary schools», *Journal of Operational Research Society*, Vol. 51 (2000) 843-854.
- MARCH, J. G. «Exploration and Exploitation in Organizational Learning», *Organization Science*, Vol. 2, No. 1 (1991) 71-87.
- «The Evolution of Evolution», en Baum, J. A. C. y Singh, J. V. (editores) *Evolutionary Dynamics of Organizations* (1994) 3-20.
- MARKETING LEADERSHIP COUNCIL, *Measuring Marketing Performance* (Washington DC: Corporate Executive Board, agosto 2001).
- *Stewarding the Brand for Profitable Growth* (Washington DC: Corporate Executive Board, diciembre 2001).
- MARR, B. *Strategic performance management: leveraging and measuring your intangible value drivers* (Oxford: Butterworth-Heinemann, 2006).
- MANTIS, R. L. *The Economic Theory of «Managerial» Capitalism* (Londres: Macmillan, 1964).
- MARTIN, S. «The Modernisation of UK Local Government: Markets, Managers, Monitors and Mixed Fortunes», *Public Management Review*, Vol. 4 (2002) 3.

- MASLOW, A. H. «A theory of human motivation», *Psychological Review*, Vol. 40 (1943) 370-396.
- MASLOW, A. *Motivation and personality* (Nueva York: Harper and Row, 1954).
- MASON, R. O. y SWANSON, E. B. «Measurement for Management Decision: A Perspective», en Mason, R. O., Swanson, E. B. *Measurement for Management Decision* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1981) 10-25.
- MATLACK, C., HOLMES, S. y BALFOUR, F. «Airbus May Hit An Air Pocket Over China», *Business Week Online* (13 abril 2006).
- MATLAY, H. «Contemporary training initiatives in Britain: a small business perspective», *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 11, No. 4 (2004) 4504-4513.
- MAXWELL, R. J. «Quality assessment in health», *British Medical Journal*, Vol. 288,12 May 1984) 1470-1472.
- MAYLOR, H. «Beyond the Gantt chart: project management moving on», *European Management Journal*, Vol. 19, No. 2 (2001) 92-100.
- MCCLELLAND, D. *The Achieving Society* (Princeton: Van Nostrand, 1961).
- «Testing for competence rather than for intelligence», *American Psychologist*, Vol. 28 (1973) 1-14.
- MCCLELLAND, D. y BURNHAM, D. H. «Power is the great motivator», *Harvard Business Review*, Vol. 54 (1976) 100-110.
- MCCONNELL, J. V. «Criminals can be brainwashed – now», en Karlins, M. (editor) *Psychology in the Service of Man* (Nueva York: Wiley, 1973), 102-110.
- MCDUFFIE, J. P. «Human Resource bundles and manufacturing performance: organisational logic and flexible production systems in the World Auto industry», *Industrial and Labour Relations Review*, Vol. 48 (1995) 197-221.
- MCGILL, I. y BEATY, L. *Action Learning* (Londres: Kogan Page, 1995).
- MCGREGOR, D. *The human side of enterprise* (Nueva York: McGraw-Hill, 1960).
- McLaughlin, K. «Towards a “modernised” voluntary and community Sector? Emerging lessons from government-voluntary and community sector relationships in the UK», *Public Management Review*, Vol. 6, No. 4 (2004) 555-562.
- MCLAUGHLIN, K., OSBORNE, S. y FERLIE, E. *The new public management: Current trends and future prospects* (Londres: Routledge, 2002).
- MEDAWAR, C. y HERXHEIMER, A. «A comparison of adverse drug reaction reports from professionals and users, relating to risk of dependence and suicidal behaviour with paroxetine», *International Journal of Risk and Safety in Medicine*, Vol. 16 (2003/4) 5-19, <[www.socialaudit.org.uk/YELLOW%2OCARD%2OREVIEW.pdf](http://www.socialaudit.org.uk/YELLOW%2OCARD%2OREVIEW.pdf)>, visitada el 06/08/07.
- MELNYK, S. A., STEWART, D. M. y SWINK, M. «Metrics and performance measurement in operations management: dealing with the metrics maze», *Journal of Operations Management*, Vol. 22, No. 3 (2004) 209-218.

- MERCHANT, K. «How and why firms disregard the controllability principle», en Bruns, W. y Kaplan, R. (editores) *Accounting and management: field study perspectives*. (Harvard Business School Press, 1987) 316-338.
- METCALF, L. y RICHARDS, S. *Improving Public Management* (Londres: Sage, 1987). Meyer, J. W. y Rowan, B. «Institutionalized Organizations: Formal Structure as Myth and Ceremony», *American journal of Sociology*, Vol. 83, No. 2 (1977) 340-363.
- MEYER, M. W. *Rethinking Performance Measurement - Beyond the Balanced Scorecard* (Cambridge: Cambridge University Press, 2002).
- MIDWINTER, A., «New Labour and the modernisation of British local government: A critique», *Financial Accountability and Management*, Vol. 17, No. 4 (2001) 311-320.
- MIGHT R. J. y FISCHER, W. A. «The role of structural factors in determining project management success», *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 32, No. 2 (1985) 71-77.
- MILGROM, P. y ROBERTS, J. «The efficiency of equity in organizational decision-processes», *American Economic Review*, Vol. 80 (1990a) 154-159.
- «The economics of modern manufacturing: technology, strategy and organization», *American Economic Review*, Vol. 80 (1990b) 511-529.
- *Economics, Organization and Management* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1992).
- «Complementarities and Fit: Strategy, Structure and Organisational Change in Manufacturing», *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 19, No. 2 (1995) 179-208.
- MINTZBERG, H. «Planning on the left side, managing on the right», *Harvard Business Review*, Vol. 54 (1976) 49-58.
- «A Note on that Dirty Word “Efficiency”», *Interfaces*, Vol. 12, octubre (1982) 101-105.
- *Power in and around organizations* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983).
- *Managers not MBA: A hard look at the soft practices of managing and management development* (San Francisco CA: Berrett-Koehler, 2004).
- MITCHELL, W. «Dual Clocks: entry order influences on incumbent and new market share and survival when specialised assets retain their value», *Strategic Management Journal*, Vol. 12, No. 2 (1991) 85-100.
- MODELL, S. «Performance measurement myths in the public sector: a research note». *Financial Accountability and Management*, Vol. 20, No. 1 (2004) 39-55.
- MOLNAR, M. J. «Executive Views on Intangible Assets: Insights From the Accenture/Economist Intelligence Unit Survey», *Accenture Research Note «Intangible Assets and Future Value»*, Issue One, abril (2004).
- MOORE, M. H. *Creating Public Value: Strategic Management in Government* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1995).
- MORRIS P. W. G. y HOUGH, G. H. *The Anatomy of Major Projects, A Study of the Reality of Project Management* (Chichester: John Wiley, 1987).

- MORRISON PAUL, C. J. *Cost Structure and the Measurement of Economic Performance: Productivity, Utilization, Cost Economies and Related Performance Indicators* (Boston: Kluwer, 1999).
- MOURITSEN, J. «Five aspects of accounting departments' work», *Management Accounting Research*, 1996, Vol. 7, No. 3 (1996) 283-303.
- MOYNIHAN, D. y INGRAHAM, P. «When does performance information contribute to performance information use?» *Maxwell School of Management Working Paper*, (Nueva York State: Syracuse 10 University, 2001).
- MPAF, *A Study of the Major Projects Agreement on the BAA Terminal 5 Programme*, (Major Projects Agreement Forum (MPAF), agosto 2005), <<http://www.mpaforum.org.uk>>, página visitada el 04/08/07.
- MUELLER, D. *Public Choice II: A Revised Edition* (Cambridge: Cambridge University Press, 1989).
- *Public Choice III* (Cambridge: Cambridge University Press, 2003).
- MURRAY, E. y RICHARDSON, P. «Measuring strategic performance: are we measuring the right things? - right?», en Neely, A. (editor) *Performance Measurement - Past, Present and Future* (Cambridge: Judge Institute, University of Cambridge, 2000) 411-426.
- NANNI, A. J., DIXON, J. R. y VOLLMANN, T. E. «Strategic Control and Performance Measurement», *Journal of Cost Management*, verano (1990) 33-42.
- NATHAN, LORD, *Report of the committee on the law and practice relating to charitable trusts*, Cmd. 8710 (Londres: HMSO, 1952).
- «Effectiveness and the voluntary sector», *Report of a working party established by NCVO* (Londres: NCVO, abril 1990).
- NCVO. «Improving our Performance: Quality», Background paper 41 (2004) <[www.ncvo-vol.org.uk](http://www.ncvo-vol.org.uk)>, visitada el 31/07/07.
- *Financial benchmarking* (2005a) <[www.ncvo-vol.org.uk](http://www.ncvo-vol.org.uk)>, visitada el 31/07/07.
- NCVO. *Improving our Performance: a strategy for the voluntary and community sector* (2005b), <[www.ncvo-vol.org.uk](http://www.ncvo-vol.org.uk)>, visitada el 31/07/07.
- *Measuring performance* (2005c) <[www.ncvo-vol.org.uk](http://www.ncvo-vol.org.uk)>, visitada el 31/07/07.
- NCVO. *Outcomes and impact* (2005d) <[www.ncvo-vol.org.uk](http://www.ncvo-vol.org.uk)>, visitada el 31/07/07.
- NCVO. *Performance reporting* (2005e) <[www.ncvo-vol.org.uk](http://www.ncvo-vol.org.uk)>, visitada el 31/07/07.
- NEEDHAM, P. «The myth of the self-regulating work group», *Personnel Management*, agosto (1982) 39-41.
- NEELY, A. «The performance measurement revolution: why now and what next?», *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 19, No. 2 (1999) 205-229.
- NEELY, A. y AUSTIN, R. «Measuring operations performance - past present and future», *Proceedings of the second International Conference on Performance Measurement*, Cambridge, Cray; field School of Management, 19-21 julio, Neely, A. (editor), (2000) 419-426.



- NEELY, A., GREGORY, M. y PLATTS, K. «Performance measurement system design: a literature review and research agenda», *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 15, No. 4 (1995) 80-116.
- NEELY, A., RICHARDS, H., MILLS, J., PLATTS, K. y BOURNE, M. «Designing performance measures: a structured approach», *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 17, No. 11 (1997) 1131-1152.
- NEELY, A. D. *Measuring business performance* (Londres: Economist Books, 1998).
- «Performance measurement - past, present and future», *Preface, Proceedings of the second International Conference on Performance Measurement*, Cambridge, Cranfield School of Management, 19-21 julio, Neely, A. (editor) (Cranfield: Centre for Business Performance, 2000).
- NEELY, A. D. y WAGGONER, D. B. «Performance measurement - theory and practice», *Conference Proceedings* (Cambridge: Preface, Centre for Business Performance, 1998).
- NEELY, A. D., ADAMS, C. y KENNERLEY, M. *The performance prism: the scorecard for measuring and managing stakeholder relationships* (Londres: Financial Times/Prentice Hall, 2002).
- NELSON, R. R. «Bringing institutions into evolutionary growth theory», *Journal of Evolutionary Economics*, Vol. 12 (2002) 17-28.
- NEWTON, T. y FINDLAY, P. «Playing god? The Performance of Appraisal», *Human Resource Management Journal* (1996) 42-58.
- NHS EXECUTIVE, *The New NHS: A National Framework for Assessing Performance* (Londres: Department of Health, 1998).
- NICHOLAS, J. «Successful Project Management: A Force-Field Analysis», *Journal of Systems Management*, Vol. 40, No. 1 (1989) 24-30, 36.
- NISKANEN, W. A. *Bureaucracy and Representative Government* (Chicago: Aldine-Atherton, 1971).
- NONAKA, I. y TAKEUCHI, H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation* (Nueva York: Oxford University Press, 1995).
- NORREKLIT H. «The balance on the balanced scorecard - a critical analysis of some of its assumptions», *Management Accounting Research*, Vol. 11 (2000) 65-88.
- «The Balanced Scorecard: what is the score?, A rhetorical analysis of the Balanced Scorecard», *Accounting, Organisations and Society*, Vol. 28 (2003) 591-619.
- NORTH, D. C. *Institutions, Institutional Change and Performance* (Cambridge, UK: Cambridge University Press, 1990).
- NORTON, D. y SEM PRODUCT MANAGEMENT, *SAP Strategic Enterprise Management: Translating Strategy into Action: The Balanced Scorecard* (SAP AG, 1999).
- NUTLEY, S. M., WALTER, I. y DAVIES, H. T. O. *Using evidence. How research can inform public services* (Bristol: The Policy Press, 2007).

- O'HANLON, J. y PEASNELL, K. «Wall Street's contribution to management accounting: the Stern Stewart EVA<sup>®</sup> financial management system», *Management Accounting Research*, Vol. 9, No. 4 (1998) 421-444.
- OCDE, *Public Management Developments: 1991* (y otros años) (París: Organization for Economic Cooperation and Development, 1991).
- *Performance Management in Government* (París: Organization for Economic Cooperation and Development, 1996).
- OFWAT, *Future Water and Sewerage Charges 2000-2005; Draft Determinations* (Londres: Office of Water Trading, 1999).
- OGC, *Managing Successful Projects with PRINCE2* (Londres: Office of Government and Commerce, TSO, 2002).
- *Managing successful programmes* (Londres: Office of Government and Commerce, TSO, 2007).
- OHMAE, K. *The End of the Nation State: The rise of regional economics* (Nueva York: Free Press, 1995).
- OLVE, N. G. y WETTER, J. R. *Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard* (Chichester: Wiley, 2000).
- OMISAKIN, I. «Value-for-money in the voluntary sector», *Management Accounting*, March (1997).
- OPSR, *Improving Programme and Project Delivery (IPPD)* (Office of Public Services Reform, 2003); <archive.cabinetoffice.gov.uk/opsr/documents/pdf/ippdfinal03.pdf>, visitada el 04/08/07.
- ONNEROCL, R. J. «The role of OR in shaping the future: smart bits, helpful ways and things that matter», *Journal of Operational Research Society*, Vol. 48 (1997) 1045-1056.
- OSBORNE, D. y GAEBLER, T. *Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1992).
- OSBORNE, S. P. «Introduction: managing in the voluntary and nonprofit sector» en Osborne, S. P. (editor) *Managing in the voluntary sector. A handbook for managers in charitable and nonprofit organisations* (Londres: International Thomson Business Press, 2006a), 1-4.
- «Performance and quality management in VNPO», en Osborne, S. P. (editor) *Managing in the voluntary sector. A handbook for managers in charitable and nonprofit organisations* (Londres: International Thomson Business Press, 2006b), 217-236.
- «What is “voluntary” about the voluntary and non-profit sector?» en Osborne, S. P. (editor) *Managing in the voluntary sector. A handbook for managers in charitable and nonprofit organisations* (Londres, International Thomson Business Press, 2006c), 5-17.
- OTLEY, D. «The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis», *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5 (1980) 194-208 y 413-28.



- «Issues in accountability and control: some observations from a study of colliery accountability in the British Coal Corporation», *Management accounting research*, Vol. 1 (1990) 101-123.
- «Management control in contemporary organisations: towards a wider framework», *Management Accounting Research*, Vol. 5 (1994) 289-299.
- «Performance management; a framework for management control systems research», *Management Accounting Research*, Vol. 10 (1999) 363-382.
- OUCHI, W. G. «A conceptual framework for the design of optimal control mechanisms», *Management Science*, Vol. 25 (1979) 833-849.
- PALMER, P. *External regulation and internal control in the charity sector*, Tesis doctoral no publicada (PhD thesis) (Londres: Centre for Internal Auditing, City University, febrero 1995).
- «Foreword», en Courtney, R. *Managing voluntary organisations: new approaches* (Hemel Hempstead: ICSA Publishing, 1996).
- PALMER, P., ISAACS, M. y D'SILVA, K. «Charity SORP compliance - findings of a research study», *Managerial Auditing journal*, Vol. 16, No. 5 (2001) 255-262.
- PARKER, D., «Is the private sector more efficient? A study in the public v. Private debate», *Public Administration Bulletin*, Vol. 48 (1985) 2-23.
- PARKER, S. K. «Designing jobs to enhance well-being and performance», en Warr, P. (editor) *Psychology at Work*, 5ª edición (Londres: Penguin, 2002), 276-299.
- PARKER, S. K., WALL, T. D. y CORDERY, J. L. «Future work design research and practice: towards an elaborated model of work design», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74 (2001) 413-440.
- PASCALÉ, R. T. *Managing on the edge: companies that use conflict to stay ahead* (Nueva York: Simon Br Schuster, and Viking; Londres, 1990).
- PATTERSON, M., WEST, M., LAWTHOM, R. y NICKELL, S. *Impact of People management Practices on Business Performance* (Londres: Institute of Personnel and Development, 1997).
- PEASNELL, K. V. «Some formal connections between economic values and yields and accounting numbers», *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol. 9 (1982) 361-381.
- PELLEGRINELLI, S. «Programme management: organising project-based change», *International Journal of Project Management*, Vol. 15, No. 3 (1997) 141-149.
- PERFORMANCE AND INNOVATION UNIT (PIU), *Workforce Development Project, Analysis Paper* (Londres: Cabinet Office, 2001).
- PETTIGREW, A. (1997) «The double hurdles for management research», en Clarke, T. (editor) *Advancement in organisational behaviour: essays in honour of D. S. Pugh*, 277-296. Londres: Dartmouth Press.
- PETTIGREW, A. y WHIPP, R. «Understanding the Environment», en Mabey, C. y Mayon-White, B. (editores) *Managing Change*, 2ª edición (Londres: The Open University/ Paul Chapman Publishing, 1993).

- PFEFFER, J. *The Human Equation: Building Profits by Putting People First* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 1998).
- PFEFFER, J. y FONG, C. T. «The end of Business Schools? Less success than meets the eye», *Academy of Management Executive* (2002) 78-95.
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G. *The External Control of Organizations: A resource dependence perspective* (Nueva York: Harper and Row, 1978).
- PFEFFER, J. y SUTTON, R. I. *Hard facts, dangerous half truths and total nonsense: profiting from evidence-based management* (Boston, MA: Harvard Business School Press, 2006a).
- «Evidence-based management», *Harvard Business Review*, Vol. 84, No. 1 (2006b) 62-74.
- PIDD, M. «Perversity in Public Service Performance Measurement», *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, No. 5 (2005) 482-493. Pinto, J. K. y Prescott, J. E. «Planning and Tactical Factors in the Project Implementation Process», *Journal of Management Studies*, Vol. 3 (1990) 305-327.
- PINTO J. K. y SLEVIN, D. P. «Critical factors in successful project management», *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 34, No. 1 (1987) 22-27.
- «Project Success: Definitions and Measurement Techniques», *Project Management Journal*, Vol. 19, No. 1(1988) 67-71.
- PINTO, M. B. y PINTO, J. K. «Determinants of Cross-Functional Cooperation in the Project Implementation Process», *Project Management Journal*, Vol. 20, No. 4 (1991) 13-20.
- PLACHY. «The point factor job evaluation system: a step by step guide», *Compensation and benefits review*, septiembre-octubre (1987) 12-27.
- POLLITT, C. «Beyond the managerial model: the case for broadening performance assessment in government and the public services», *Financial Accountability and Management*, Vol. 2, No. 3, otoño (1986) 155-170.
- *Managerialism and the public services: the Anglo-American experience* (Oxford, Inglaterra: Basil Blackwell, 1990).
- *Integrating Financial Management and Performance Management* (París: OECD, 1999).
- «Clarifying Convergence», *Public Management Review*, Vol. 4, No. 1(2001) 471-492.
- *The Essential Public Manager* (Filadelfia: Open University Press, 2003). Pollitt, C. *Performance Information for democracy- the missing link?* (Berlín: European Evaluation Society, 2004).
- «Performance Management in Practice: A comparative study of Executive agencies», *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 16, No. 1 (2006) 25-44.
- POLLITT, C. y BOUCKAERT, G. *Public Management Reform* (Oxford: Oxford UP, 2000). Porter, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors* (Nueva York: The Free Press and Basingstoke: Macmillan, 1980).

- PORTER, M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (Nueva York: The Free Press, 1985).
- *The Competitive Advantage of Nations* (Londres: Macmillan, 1990).
- PORTER, T. M. *Trust in Numbers: The Pursuit of Objectivity in Science and Public Life* (Princeton: Princeton University Press, 1995).
- PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. «The core competence of the corporation», *Harvard Business Review*, Vol. 68, mayo-junio (1990) 79-91.
- PRINT, C. F. «People Value - There's No Accounting for People». *Henley Centre for Value Improvement, Henley Discussion, Paper 8* (2004). <www.henleymc.ac.uk/hcvi>, visitado 06/08/07.
- PROVAN, K. G., BEYER, J. M. y KRUYTBOSCH, C. «Environmental linkages and power in resource-dependence relations between organizations», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, No. 2 (1980) 200-225.
- PUBLIC SERVICES PRODUCTIVITY PANEL, *Public Services Productivity: Meeting the challenge* (Londres, HM Treasury, 2000), 25.
- PURCELL, J. «Mapping management style in employee relations», *Journal of Management Studies*, Vol. 24, No. 5 (1987) 533-548.
- PURCELL, J. y SISSON, K. «Strategies and practice management of industrial relations», en Bain, G. (editor) *Industrial Relations in Britain* (Oxford: Blackwell, 1983).
- PURCELL, J., KINNIE, N., HUTCHINSON, S., RAYTON, B. y SWART, J. *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the black box* (Research report, CIPD, 2002).
- QUALITY STANDARDS TASK GROUP (QSTG). *Improving our performance: a strategy for the voluntary and community sector* (Londres: NCVO, 2004).
- RABY, M. «Project Management Earned Value», *Work Study*, Vol. 49, No. 1 (2000) 6-9.
- RADIN, B. A. «The Government Performance and Results Act (GPRA): Hydra-headed Monster or Flexible Management Tool?», *Public Administration Review*, Vol. 58 (1998) 307-317.
- RADNOR, Z., Material de enseñanza no publicado (UK: University of Warwick, 2005).
- Radnor, Z. J. «Hitting the target and missing the point: Developing an understanding of Organisational Gaming», en Van Dooren, W. y Van de Walle, S. (editores) *Utilising Public Sector Performance Information*, Kernaghan, K. y Van der Donk, W. (editores de la serie) *Governance and Public Management* (Palgrave Macmillan, 2008).
- RADNOR, Z. J. y LOVELL, B. «Success factors for Implementation of the Balanced Scorecard in a NHS Multi-agency setting», *International Journal of Health Care and Quality Assurance*, Vol. 16, No. 2 (2003) 99-108.
- RAPPAPORT, A. «Linking Competitive Strategy and Shareholder Value Analysis», *Journal of Business Strategy*, Vol. 7, No. 4, primavera (1987) 58-67.
- RASHID, N. *Managing Performance in Local Government* (Londres: Kogan Page, 1999). Raymond, E. S. *The Cathedral and the Bazaar: musings on Linux and Open*

- source by an accidental revolutionary*, ed. revisada (Sebastopol, CA: O'Reilly, 2001).
- REASON, P. y BRADLEY, M. (editores) *Handbook of Action Research: Participative Inquiry in Action* (Londres: Wiley, 2000).
- REASON, P. y ROWAN, J. *Human Inquiry: A Sourcebook of New Paradigm Research* (Londres: Wiley, 1981).
- REED, J., JONES, D. y IRVINE, J. «Appreciating impact: Evaluating small voluntary organisations in the United Kingdom», *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organisation*, Vol. 16, No. 2 (2005) 123-141.
- REPORTERS WITHOUT BORDERS, *Freedom of the Press Worldwide*, <[www.rsf.org/IMG/pdf/report.pdf](http://www.rsf.org/IMG/pdf/report.pdf)>, 2006, visitada el 04/08/07.
- RIDGWAY, V. F. «Dysfunctional Consequences of Performance Measurements», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 1, No. 2 (1956) 240-247.
- ROBERTSON, I., BARTRAM, D. y CALLINAN, M. «Personnel selection and assessment», en Warr, P. (editor) *Psychology at Work*, 5ª edición (Londres: Penguin, 2002), 100-152.
- ROCKART, J. F. «Chief executives define their own data needs», *Harvard Business Review*, Vol. 57, No. 2 (1979) 81-93.
- ROETHLISBERGER, F. J. y DICKSON, W. J. *Management and the worker* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1939).
- ROGERS, S. *Performance Management in Local Government* (Londres: Longman, 1990). Rosenberg, M. J. «New ways to reduce distrust between the U.S. and Russia», en Karlins, M. (editor) *Psychology in the Service of Man* (Nueva York: Wiley, 1973), 200-212. Rosenfelt, R. H. «The elderly mystique», en Karlins, M. (editor) *Psychology in the Service of Man* (Nueva York: Wiley, 1973), 294-301.
- ROSENNEAD, J. (editor) *Rational Analysis for a Problematic World* (Chichester: John Wiley & Sons, 1989).
- ROSS, S. A. «The Economic Theory of Agency: The Principal's Problem», *The American Economic Review*, Vol. 63, No. 2 (1973) 134-139.
- ROUSSEAU, D. M. *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements* (Thousand Oaks: Sage, 1995).
- «Psychological contracts in the workplace: Understanding the ties that motivate», *The Academy of Management Executive*, Vol. 18 (2004) 120-127.
- «Is there such a thing as "evidence-based management"», *Academy of Management Review*, Vol. 31, No. 2(2006) 256-269.
- ROUSSEAU, D. M. y MCCARTHY, S. «Educating managers from an evidence-based perspective», *Academy of Management Learning and Education*, Vol. 6, No. 1 (2007) 84-101.
- ROUSSEAU, D. M. y WADE-BENZONI, K. A. «Changing individual-organization attachments: A two-way street», in Howard, A. (editor), *The Changing Nature of Work* (San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1995), 290-322.

- ROYAL STATISTICAL SOCIETY, *Performance Indicators: Good, Bad, and Ugly* (Londres: RSS Working Party on Performance Monitoring in the Public Services, 2003).
- RUCCI, A. J., KIM, S. P. y QUINN, R. T. «The employee-customer-profit chain at Sears», *Harvard Business Review*, Vol. 76 (1998) 82-98.
- RUSS-EFT, D. y PRESKILL, H. *Evaluation in Organization - a Systematic Approach to Enhancing Learning, Performance and Change* (Cambridge, MA: Perseus, 2001).
- SABBAGH, K. *21st Century Jet: the making of the Boeing 777* (Basingstoke: Macmillan, 1995).
- SAINT MARTIN, D. *Building the new managerialist state* (Oxford: Oxford UP, 2000).
- Salamon, J. y Anheier, H. «The non-profit sector cross-nationally - Patterns and types», en *CAF, Researching the Voluntary Sector*, 2ª edición (Tonbridge: Charities Aid Foundation, 1994).
- SANDERSON, I. «Performance management, evaluation and learning in “modern” local government», *Public Administration*, Vol. 79, No. 2 (2001) 297-313.
- SCAPENS, R. W. y JAZAYERI, M. «ERP systems and management accounting change, opportunities and impacts: a research note», *European Accounting Review*, Vol. 12, No. 1 (2003) 201-233.
- SCAPENS, R. W. y MACINTOSH, N. «Structuration Theory in Management Accounting», *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15, No. 5 (1990) 455-477.
- SCARBROUGH, H. y SWAN, J. A. «Discourses of knowledge management and the learning organization: their production and consumption», en Easterby-Smith, M. y Lyles, M. A. (editores) *Handbook of Organizational Learning and Knowledge Management* (Londres: Blackwell, 2003) 495-512.
- SCASE, R. y GOFFEE, R. *The Real World of the Small Business Owner* (Londres: Cromm Helm, 1980).
- SCHEDLER, K. «Performance Measurement Challenges in Switzerland: Lessons from Implementation», *International Public Management Review* (2000).
- SCHMIDT, F. L. y HUNTER, J. E. «The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings», *Psychological Bulletin*, Vol. 124 (1998) 262-274.
- SELZNICK, P. «Institutionalism “Old” and “New”», *Administrative Science Quarterly*, Vol. 41 (1996) 270-277.
- SHENHAR, A. J., DVIR, D. y MALTZ, A. C. «Project Success: A Multidimensional Strategic Concept», *Long Range Planning*, Vol. 34 (2001) 699-725.
- SHENHAR, A. J., LEVY, O. y DVIR, D. «Mapping the Dimensions of Project Success», *International Journal of Project Management*, Vol. 28, No. 2 (1997) 5-13.
- SHERIDAN, T. «A new frame for financial management», *Management Accounting*, Londres, Vol. 72, No. 1 (1994) 42-43.
- SHEWHART, W. A. *Economic Control of Quality of Manufactured Product, reissue edition* (publicado originalmente en 1931) (American Society for Quality, 1980).

- SHIPMAN ENQUIRY, *Report of an Enquiry by Dame Janet Smith* (2007). <[www.the-shipman-inquiry.org.uk/](http://www.the-shipman-inquiry.org.uk/)>, visitada 06/08/07.
- SHORE, L. y COYLE-SHAPIRO, J. A.-M. «New developments in the employee- organization relationship», *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 24 (Special Issue), (2003) 443-450.
- SHOTTER, J. *Conversational Realities: Constructing Life Through Language* (Londres: Sage, 1993).
- SIMMONDS, K. «Strategic Management Accounting» en Fanning, D. (editor) *Handbook of Management Accounting* (Gower, 1983) 25-28.
- SIMONS, R. *Levers of control* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1995).  
Simons, R. *Performance measurement and control systems for implementing strategy* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 2000).
- SKINNER, D. O., TAGG, C. y HOLLOWAY, J. A. «Managers and research: the pros and cons of qualitative approaches», *Management Learning*, Vol. 31, No. 2 (2000) 163-179.
- SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSTON, R. y BETTS, A. *Operations and Process Management* (FT Prentice Hall, 2005).
- SLOAN, A. P. *My Years with General Motors* (Nueva York: Doubleday, 1964).
- SMITH, A. *An inquiry into the wealth of nations* (Londres: Strahan y Cadell, 1776).  
Smith, P. «The use of performance indicators in the public sector», *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (Statistics in Society)* Vol. 153 (1990) 53-72.
- SMITH, P. «On the unintended consequences of publishing performance data in the public sector», *International Journal of Public Administration*, Vol. 18 (1995) 277-310.
- (editor) *Measuring Outcome in the Public Sector* (Londres: Taylor y Francis, 1996).
- SMITH, P. C. y GODDARD, M. «Performance management and Operational Research: a marriage made in heaven?» *Journal of the Operational Research Society*, Vol. 53 (2002) 247-255.
- SOLOMONS, D. *Divisional Performance: Measurement and Control* (Irwin, 1963).
- SPARKS, K., FARAGHER, B. y COOPER, C. L. «Well-being and occupational health in the 21st century workplace», *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 74 (2001) 489-509.
- SPARROW, P. «New organisational forms, processes, jobs and psychological contracts», en Sparrow, P. R. y Marchington, M. (editores) *Human Resource Management: The New Agenda* (Harlow: Pearson Education, 1998), 117-141.
- SPARROW, P. y MARCHINGTON, M. *Human Resource Management: The New Agenda* (Harlow: Pearson Education, 1998).
- SPARROW, P. R. y COOPER, C. L. *The Employment Relationship: Key Challenges for FIR* (Londres: Butterworth Heinemann, 2003).
- SPENDER, J. C. *Industry Recipes: The nature and sources of management judgement* (Oxford: Basil Blackwell, 1989).



- «Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm», *Strategic Management Journal*, Vol. 17, Special Issues (1996) 45-62.
- SPOTTISWOOD, C. *Improving Police Performance: A New Approach to Measuring Police Efficiency*. Public Services Productivity Panel (Londres: HM Treasury, 2000).
- SRIKANTH, M. L. «For Performance Think Non-traditional», *Industry Week*, julio (1992) 49-52.
- STAINTON-ROGERS, R., STENNER P., GLEESON, K. y STAINTON ROGERS, W. *Social Psychology: A Critical Agenda* (Cambridge: Polity Press, 1995).
- STANDISH GROUP INTERNATIONAL, *The CHAOS Report* (Standish Group International, 1994), <www.standishgroup.com>, visitada el 04/08/07.
- STANVORTH, M. J. K. y CURRAN, J. *Management Motivation in the Smaller Business* (Londres: Gower, 1973).
- STARKEY, K. y MADAN, P. «Bridging the relevance gap: aligning stakeholders in the future of management research», *British Journal of Management*, Vol. 12 (Special Issue, 2001) S3-S26.
- STARKEY, K. y TIRATSOO, N. *Business Schools and the Bottom Line* (Cambridge University Press, 2007).
- STEELE, R. y ALBRIGHT, C. «Games Managers Play at Budget Time», *MIT Sloan Management Review*, Vol. 45, No. 3 (primavera 2004) 81-84.
- STERN, J. M., STEWART, G. B. III y CHEW, D. H., Jr. «The EVA® Financial System», *Journal of Applied Corporate Finance*, Vol. 8, No. 2 (verano 1995) 32-46.
- STEWART, J. y BEAVER, G. (editores) *HRD in Small Organisations: Research and Practice* (Routledge: Londres, 2004).
- STOKER, G. «Creating a local government for a post-Fordist society: the Thatcher project?» en Stewart, J. y Stoker, G. (editores) *The Future of Local Government* (Basingstoke: Macmillan, 1989).
- STOREY, J. «Developments in human resource management: an interim report», *Warwick papers in industrial relations* (Coventry: University of Warwick, 1987) No. 17.
- *New Perspectives on the Management of Human Resources* (Routledge, 1989).
- *Developments in the Management of Human resources: An analytical Review* (Londres: Blackwell, 1992).
- (editor), *Human Resource Management: A Critical Text* (1ª edición) (Londres: Routledge, 1995).
- (ed.) *Human Resource Management: A Critical Text* (2ª edición) (Londres: Thomson Learning, 2001).
- STRACK, R. y VILLIS, U. «RAVE: Integrated value management for customer, human, supplier and invested capital», *European Management Journal*, Vol. 20, No. 2 (2002) 147-158.

- SUGARMAN, C. «US produce standards focus more on appearance than quality», The Pittsburgh Press (agosto 5, 1990) E1.
- TAYLOR, F. W. *The Principles of Scientific Management* (Nueva York: Harper, 1911).
- TAYLOR, J. y MCADAM, R. «A longitudinal study of business improvement models: cross purposes or congruity?», *Managing Service Quality*, Vol. 13, No. 5 (2003) 382-397.
- TAYLOR, P., MULVEY, G., HYMAN, J. y BAIN, P. «Work organization, control and the experience of work in call centres», *Work, Employment and Society*, Vol. 16 (2002) 133-150.
- TEECE, D. J., PISANO, G. y SHUEN, A. «Dynamic capabilities and strategic management», *Strategic Management Journal*, Vol. 18, No. 7 (1997) 509-533.
- THEUVSEN, L. «Doing better while doing good: Motivational aspects of pay-for performance effectiveness in non-profit organisations», *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organisation*, Vol. 15, No. 2 (2004) 117-136.
- THOMAS, A. L. «The FASB and the Allocation Fallacy», *The Journal of Accountancy*, noviembre (1975) 65-68.
- THOMPSON, G. F. *Between hierarchies and markets: the logic and limits of network forms of organization* (Oxford University Press, 2003).
- THOMPSON, J. N. *The Co-evolutionary Process*, 1ª edición (Chicago: Chicago Press, 1994).
- THOMPSON, J. R. «Reinventing as Reform: Assessing the National Performance Review», *Public Administration Review*, Vol. 60 (2000) 508-521.
- THOMPSON, M. y RICHARDSON, R. *The impact of People Management Practices - A review of the literature* (IPD, 1999).
- THORPE, R. «Designing and Implementation of Remuneration Systems», en Thorpe, R. y Homan, G. *Strategic Reward Systems* (Financial Times-Prentice Hall, 2000), Cap. 7.
- THORPE, R. y BEASLEY, T. «The characteristics of performance management research. Implications and challenges», *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, No. 4 (2004) 334-344.
- THORPE, R., CLARKE, J., GOLD, J. y ANDERSON, L. *Using performance measurement in the strategic development of Small Firms: the case for GVA* (Documento presentado en the British Academy of Management Conference, Oxford, 2005a).
- THORPE, R., HOLT, R., MACPHERSON, A. y PITTAWAY, L. «Using knowledge within small and medium-sized firms: A systematic review of the evidence», *International Journal of Management Reviews*, Vol. 7, No. 4 (2005b) 257-281.
- THORPE, R., JONES, O., MACPHERSON, A. y HOLT, R. «The Evolution of Business Knowledge in Smaller Firms», en Scarbrough, H. *The Evolution of Business Knowledge* (Oxford University Press, 2008), Capítulo 2.
- TOMKINS, C. «Residual Income: a rebuttal of Professor Amey's arguments», *Journal of Business Finance and Accounting*, verano (1975) 161-168.



- TOWNLEY, B. «Foucault, Power/Knowledge, and its Relevance for Human Resource Management», *Academy of Management Review*, julio (1993) 518-545.
- TOWNLEY, B. *Re framing Human Resource Management: Power, Ethics and the Subject at Work* (Londres: Sage Publications, Londres, 1994)
- TRANFIELD, D. y STARKEY, K. «The nature, social organization and promotion of management research: towards policy», *British Journal of Management*, Vol. 9 (1998) 341-353.
- TRIST, E. L. y BAMFORTH, K. W. «Some sociological and psychological consequences of the longwall method of coal-getting: An examination of the psychological situation and defences of a work group in relation to the social structure and the technological content of the work system», *Human Relations*, Vol. 1 (1951) 3-38.
- TRUSS, C. «Complexities and controversies in linking HRM with organisational outcomes», *Journal of Management Studies*, Vol. 38, No. 8 (2001) 1121-1148.
- TRUSS, C., GRATTON, L., LOPE-HAILEY V., MCGOVERN, P. y STILES, P. «Soft and Hard Models of FIRM: A Reappraisal», *Journal of Management Studies*, Vol. 34, No. 1, enero (1997), 53-73.
- TUKEL, O. I. y ROM, W. O. «An empirical investigation of project evaluation Criteria», *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21, No. 3 (2001) 400-416.
- TUMAN, J. *Models for Achieving Success through Team-building and Stakeholder Management*, en Dinsmore, P. G. (editor) (US: AMACOM: 1993) 207-223.
- TURNEY, P. y ANDERSON, B. «Accounting for Continuous Improvement», *Sloan Management Review*, invierno (1989) 37-47.
- TYSON, S. y FELL, A. *Evaluating the Personnel Function* (Londres: Routledge, 1996).  
Ulrich, D. «A New Mandate for Human Resources», *Harvard Business Review*, Vol. 76, No. 1 (1998) 124-134.
- US OECM DOE, «Planning, Budgeting, Acquisition, and Management of Capital Assets», *Circular A-11, Part 7* (2003). <oeern.doe.gov/Portals/2/s300.pdf>, visitada el 04/07/08.
- VECCHIO, R. P. *Organizational Behavior*, 3ª edición (Fort Worth: Harcourt Brace, 1995). Venkatraman, N. y Ramanujam, V. «Measurement of Business Economic Performance: An Examination of Method Convergence», *Journal of Management*, Vol. 13, No. 1 (1987) 109-112.
- VERNON, R. «The location of economic activity» en Dunning, J. H. (editor) *Economic Analysis and the Multinational Enterprise* (Londres: Allen Unwin, 1974).
- VICKERS, J. y YARROW G. *Privatisation: An Economic Analysis* (Cambridge, MA: The MIT Press, 1988).
- VIGODA, E. «Performance in the third sector: a micro-level framework and some lessons from Israel», *International journal of Public Administration*, Vol. 24, No. 11, noviembre (2001) 12-67.

- VOSS, C. A. «Operations Management from Taylor to Toyota - and beyond?», *British Journal of Management*, Vol. 6 Special Issue, diciembre (1995) S17-29. Vroom, V. *Work and Motivation* (Nueva York: Wiley, 1964).
- WALSH, K. y DAVIS, H. *Competition and Service: The Impact of the Local Government Act 1988* (Londres: HMSO, 1993).
- WALTERS, M. (editor) *The Performance Management Handbook* (Londres: Institute of Personnel Development, 1995).
- WANG, C. L. y AHMED, P. K. «Dynamic capabilities: A review and research agenda», *International Journal of Management Reviews*, Vol. 9, No. 1 (2007) 31-51.
- WARR, P. *Work, Unemployment and Mental Health* (Oxford: Oxford Science Publications, 1987).
- «The study of well-being, behaviour and attitudes», en Warr, P. (editor) *Psychology at Work*, 5ª edición (Londres: Penguin, 2002) 1-25.
- WATERIDGE, J. «How can IS/IT projects be measured for success?», *International Journal of Project Management*, Vol. 16, No. 1 (1998) 59-63.
- WATSON, T. *The Personnel Managers* (Londres: Routledge, 1997).
- WEBBER, M. «The urban place and the non-place urban realm», en Webber, M. M. Dyckman, J. W., Foley, D. L., Gutenberg, A. Z., Wheaton, W. L. C. y Wurster, C. B. (editores) *Explorations in Urban Structure* (Filadelfia: University of Pennsylvania, 1964).
- WEICK, K. E. *The Social Psychology of Organizing* (Reading, MA: Addison-Wesley, 1969).
- WEISBROD, B. A. *The Nonprofit Economy* (Cambridge, MA: The Harvard University Press, 1988).
- WELCH, J. y BYRNE, J. *Jack: Straight from the Gut* (Warner Business, 2003).
- WERNERFE B. «A Resource-based View of the Firm», *Strategic Management Journal*, Vol. 5 (1984) 171-180.
- WEST YORKSHIRE POLICE AUTHORITY, «Policing Strategy and Policing Plan» (2007). <[www.wypa.org](http://www.wypa.org)>, visitada el 04/08/07.
- WESTERVEID, E. «The Project Excellence Model®: linking success criteria and critical success factors», *International journal of Project Management*, Vol. 21, No. 6 (2003) 411-418.
- WHITE, D. y FORTUNE, J. «Current practice in project management – An empirical study», *International Journal of Project Management*, Vol. 20, No. 1 (2002) 1-11.
- WHITTINGTON, R., PETTIGREW, A. M., PECK, S., FENTON, E. y CONYON, M. «Change and Complementarities in the New Competitive Landscape», *Organization Science*, julio (1999).
- WICKES, M. *An explorative study into the utility of visual reporting systems in project and programme management environments* (Cranfield University, PhD Thesis, 2005). Wilding, R. «Enhancing value by effective supply chain collaboration: crea-

- ting designer relationships», *Proceedings of EUROLOG 2006: Logistics in the value chain: Designer or Performer?* Palais des Congres de Strasbourg, Estrasburgo, 21-22 junio (organizado por ELA y Aslog, París, 2006).
- WILKES, M. y DALE, B. G. «Attitudes to Self-Assessment and Quality Awards: A Study in Small and Medium Sized Companies», *Total Quality Management*, Vol. 9, No. 8 (1998) 731-9.
- WILLIAMSON, O. E. *Markets and Hierarchies: Analysis and Anti-trust Implications* (Nueva York: Free Press, 1975).
- *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting* (Nueva York: Free Press, 1985).
- *The Mechanisms of Governance*, 1ª edición (Nueva York: Oxford University Press, 1996).
- WILSON, J. Q. *Bureaucracy: what government agencies do and why they do it* (Nueva York: Basic Books, 1989).
- «Reinventing public administration», *Political Science and Politics*, Vol. 27, No. 4 (1994) 667-673.
- WINCH, G., USMANI, A. y EDKINS, A. «Towards total project quality: a gap analysis approach», *Construction Management Economics*, Vol. 16, No. 2 (1998) 193-207.
- Winstanley, D. y Stuart-Smith, K. «Policing performance: the ethics of performance management», *Personnel Review*, Vol. 25, No. 6 (1996) 66-84.
- WINSTANLEY, D., SORABJI, D. y DAWSON, S. «When the pieces don't fit: a stake holder power matrix to analyse public sector restructuring», *Public Money and Management*, Vol. 15, No. 2 (1995) 19-26.
- WISE, D. «Performance measurement for charities», *Charities Management Services* (Londres: ICSA Publishing, 1995).
- WOOD, S. y DE MENEZES, L. «High Commitment management in the UK», *Human Relations*, Vol. 51, No. 4 (1998) 485-515.
- WOODWARD, D. G., EDWARDS, P. y BIRKIN, F. «Organisational legitimacy and stakeholder information provision», *British Journal of Management*, Vol. 7, No. 4 (1996) 329-348.
- YIN, K. *Case Study Research. Design and Methods (Applied Social Research Methods Series, Vol. 5)* (Newbury Park, CA: Sage, 2003).
- ZIFCAK, S. *New Managerialism: Administrative Reform in Whitehall and Canberra*. (Buckingham, UK: Open University Press, 1994).
- ZIMMERMAN, J. L. «The municipal accounting maze: an analysis of political incentives», *Journal of Accounting*, Vol. 15, No. 5 (1978) 107-155.
- «Some conjectures regarding empirical management accounting research», *Journal of Accounting and Economics*, Vol. 32, Nos 1-3 (2001) 411-427.



## ÍNDICE DE AUTORES

- Abernathy, W. J., 128  
Ackoff, R., 167  
Adams, C., 95, 98  
Aglietta, M., 231  
Ahmed, P. K., 83  
Alatrística, J., 268, 281  
Albright, C., 77  
Aldrich, H., 82  
Alford, J., 249  
Ambler, T., 41, 171, 180  
Amey, L., 201  
Amit, R., 83  
Anderson, B., 202  
Anderson, H., 243, 244  
Anheier, H., 265, 267, 270  
Anthony, P. D., 100  
Anthony, R. N., 57, 58, 99, 100  
Argyris, C., 70, 89, 90  
Aristigueta, M. P., 249  
Armstrong, M., 103, 109, 113, 115, 116,  
119, 269  
Armstrong, P., 237  
Arnold, J., 89  
Arrowsmith, J., 268, 281  
Arthur, J. B., 112  
Atkinson, R., 142  
Austin, R., 124, 129, 210, 214  
Austin, R. D., 213  
  
Baccarini, D., 145  
Bailey, C., 186  
Bain, G., 45, 46, 55  
Baldvinsdottir, G., 205  
Bamforth, K. W., 92  
  
Baritz, L., 100  
Barlow, G., 113  
Barney, J. B., 83  
Baron, A., 103, 113, 115, 116, 119, 269  
Bart, C. K., 274  
Barlett, C. A., 202  
Barlett, W., 156  
Batsleer, J., 268  
Baum, J. R., 236, 239  
Baumol, W. J., 220  
Beardwell, I., 89, 108, 110, 111  
Beasley, T., 38, 39, 43, 45, 47, 49, 51, 53,  
55, 83, 265, 270  
Beaty, L., 241  
Beaver, G., 235, 237, 240  
Becher, A., 49, 51  
Beer, M., 107, 109, 114  
Beer, S., 157  
Ben-Ner, S., 227  
Bennis, W., 307  
Berger, P. L., 99  
Bernard, S., 187  
Bevan, G., 77, 81  
Biglan, A., 49, 50  
Birley, S., 236, 238  
Blackmore, A., 267, 272, 273, 280  
Blair, M. M., 207, 208, 211, 257  
Blau, P. M., 214  
Boardman, A. E., 224  
Boehm, B. W., 147  
Boonstra, A., 83  
Boseley, S., 192  
Boston, J., 255  
Bourne, M., 130, 143

- Bovaird, T., 42, 43, 219, 220, 233, 276, 277  
 Bowey, A. M., 288  
 Boyd, B. K., 216  
 Boyle, D., 211, 212, 215  
 Boyne, G., 97, 255  
 Boyne, G. A., 253, 262  
 Bradley, M., 247  
 Brignall, T. J. S., 42, 195, 202-205  
 Briner, R. B., 98  
 Bullock, R. J., 291  
 Burawoy, M., 106  
 Burnham, D. H., 94  
 Burns, J., 205  
 Burns, T., 257  
 Burrell, G., 205  
 Burt, R. S., 80  
 Byrne, J., 108, 118  
  
 Campbell, A., 204  
 Campbell, N. R., 210  
 Carr, P., 235  
 Carroll, G. R., 239  
 Carter, N., 261  
 Cascio, W. F., 96  
 Castells, M., 183, 191  
 Caws, P., 210  
 Champy, J., 129  
 Chandler, A. D., 200  
 Charnes, A., 162  
 Checkland, P., 159, 160  
 Chell, E., 240  
 Child, J., 83  
 Clark, G., 133, 137  
 Clark, K. B., 128  
 Clarke, J., 43, 235, 241, 242  
 Clarkson, G. P., 40, 89, 98, 289  
 Cleland, D. I., 147  
 Coad, A., 60  
 Cobbold, I., 131  
 Conner, K. R. A., 83  
 Connolly, C., 273, 280  
 Constable, C., 105  
 Conway, N., 98  
 Cooke-Davies, T., 142  
 Cooper, C. L., 97  
 Cooper, C., 96, 97  
 Cooper, R., 203  
 Cooper, T., 283  
 Cooper, W. W., 98  
  
 Cope, J., 239  
 Coulson, A., 226  
 Courtney, R., 272  
 Cowen, P. J., 188  
 Coyle-Shapiro, J. A-M., 98  
 Crockett, F., 69  
 Cross, K. F., 64, 203  
 Cunningham, I., 268, 269, 281  
 Curran, J., 239  
 Currie, R. M., 153  
  
 Dale, B. G., 146  
 Daniel, R. D., 142  
 Daniels, K., 98  
 Dasgupta, P., 80  
 Davidsson, P., 236, 239, 240  
 Davies, H., 169  
 Davis, J. H., 82, 226  
 Day, P., 251, 261  
 De Alessi, L., 226  
 De Nahlik, C. F., 39, 73, 78, 315  
 De Vries, J., 83  
 De Wit, A., 145  
 Delbridge, R., 89  
 Delmar, F., 239  
 Deming, W. E., 113, 128  
 Denzin, N. K., 217  
 Di Maggio, P., 82, 257  
 Dicken, P., 184, 185  
 Dickie-Clark, H. P., 239  
 Dickson, M. W., 93  
 Dickson, W. J., 85, 126  
 Dillman, D. A., 217  
 Dixon, J. R., 201  
 Donaldson, L., 82  
 Douglas, R., 255  
 Doyle, P., 204  
 Drucker, P., 250, 252, 261, 271, 272, 275  
 Duncan, B., 239  
 Dunleavy, P., 226, 230, 255  
 Dunn, B., 270, 272, 275  
 Dyson, R., 158  
  
 Easterby-Smith, M., 287  
 Eccles, R. G., 47, 53  
 Eccles, R., 202  
 Edwards, J., 201  
 Egan, J., 141  
 Eliassen, K., 255

- Emmanuel, C., 202  
 Etzioni, A., 266  
 Ezzamel, M., 200
- Fahey, L., 83  
 Fahy, M. J., 205  
 Farnham, D., 115  
 Fayol, H., 250  
 Fearfull, A., 40, 89, 99  
 Fell, A., 112  
 Ferlie, E., 97  
 Ferreira, A., 72  
 Fincham, R., 99  
 Findlay, P., 114  
 Fischer, W. A., 134, 144  
 Fitzgerald, L., 64, 67, 71, 202, 203  
 Fleming, Q. W., 147  
 Fletcher, B. C., 98  
 Fombrun, C., 109  
 Fong, C. T., 307  
 Forbes, D., 239  
 Fortune, J., 143  
 Fowler, A., 113, 271, 272, 282  
 Francis, R., 294  
 Fraser, R., 66, 201  
 Freeman, R. E., 78  
 Fryer, D., 91  
 Fulop, L., 94
- Gardiner, J. P., 190  
 Gardiner, P. D., 142  
 Garengo, P., 242  
 Ghalayini, S., 143  
 Ghoshal, S., 202, 311  
 Gibb, A., 238  
 Gibbons, M., 53, 310, 311, 314, 315  
 Giddens, A., 183, 205, 206  
 Gilbert, N., 76  
 Gilbreth, F y L., 125  
 Goddard, M., 35, 41, 78, 133, 153  
 Goffee, R., 239  
 Goldstein, H., 133, 161, 162  
 Gooday, G. J. N., 212  
 Goold, M., 204  
 Gordon, J., 143  
 Gore, A., 251, 253  
 Gough, I., 230  
 Grant, R. M., 77, 83, 119  
 Gray, C., 241
- Greenberg, D. H., 81  
 Greenberg, J., 81  
 Greenwood, R., 82  
 Greiling, D., 82  
 Greve, H. R., 84  
 Grieco, M., 188  
 Grieco, M. S., 186, 190  
 Griffin, P., 192  
 Gryna, F. M., 128  
 Guest, D., 107, 109-112  
 Guzzo, R. A., 93
- Haas, M. D., 134  
 Hackman, J. R., 92  
 Halachmi, A., 219  
 Halfpenny, P., 265-267, 269, 281  
 Hamel, G., 77, 119  
 Hammer, M., 129, 202, 204  
 Han, S-K., 230  
 Hannan, M. T., 239  
 Hansen, S. C., 66  
 Hansmann, H. B., 267  
 Harrington, L. T., 289  
 Hart, O., 81  
 Hartle, F., 102  
 Hartley, J., 132  
 Hawawini, G., 84  
 Hayes, J., 91  
 Hayes, R. H., 91  
 Hendry, C., 107, 109  
 Herbig, P., 235  
 Herman, N., 202  
 Heron, J., 48  
 Herriot, P., 89, 95, 97  
 Herxheimer, A., 188  
 Herzberg, F., 94, 126  
 Heseltine, M., 252, 255  
 Hicks, P. E., 47  
 Hind, A., 271, 273  
 Hinings, C. R., 82  
 Hirschleifer, J., 200  
 Hockey, R., 91, 98  
 Hodgkinson, G. P., 98  
 Hodgson, P.,  
 Hofstede, G., 65  
 Hollingsworth, B., 162  
 Holloway, J. A., 35, 44, 78, 116, 119,  
 153, 169, 205, 219, 287, 291, 294, 297  
 Holman, D., 311

- Holström, B., 213  
 Holwell, S., 160  
 Hood, C., 77, 81  
 Hook, D., 215  
 Hope, J., 66, 201  
 Hopwood, A., 200, 205  
 Hoque, K., 112  
 Horton, S., 115  
 Hough, G. H., 145  
 Houldsworth, E., 40, 101, 111, 116  
 Howard, M., 260  
 Hudson, M., 270, 272-274  
 Hughes, O., 253, 262  
 Humble, J., 103  
 Hunter, J. E., 96, 97  
 Huse, M., 235, 236  
 Huselid, M., 112  
 Hyndman, N., 273, 280
- Ingham, H., 289  
 Ingraham, P., 262  
 Ittner, C. D., 205  
 Iyer, K. C., 142
- Jackall, R. J., 102  
 Jackson, P., 249, 250  
 Jacobs, R., 163  
 Jahoda, M., 91  
 Jazayeri, M., 205  
 Jensen, M. C., 196  
 Jha, K. N., 142  
 Jirasinghe, D., 101, 111, 116  
 Johnston, R., 133, 137, 198, 202, 205  
 Jones, F., 98  
 Jones, R., 238  
 Juran, J., 128
- Kamenou, N., 99  
 Kaplan, R. S., 47, 62, 64, 131, 133, 143, 159, 167, 195, 202-204, 213, 242-244  
 Karlins, M., 91  
 Katznelson, I., 230  
 Kay, J., 201, 225  
 Kearns, K. K., 273, 282  
 Keenoy, T., 106  
 Kellock Hay, G., 269, 280, 281  
 Kemp, N. J., 93  
 Kendall, J., 266, 267, 270-272, 277, 278, 280
- Kerley, R., 43, 249, 251, 253, 255, 257, 259, 261, 263  
 Kerzner, H., 142, 144  
 Kessler, L., 113, 114  
 Ketokivi, M. A., 216  
 Kharif, O., 190  
 Kim, W. C., 81  
 Klein, J., 238  
 Klein, M., 185  
 Klein, N., 185, 253  
 Klein, R., 251, 261  
 Kleingeld, A., 134  
 Knapp, M., 266, 267, 270-272, 277, 278, 280  
 Kogut, B., 83, 84  
 Kooiman, J., 255  
 Koppelman, J. M., 147  
 Kotter, J., 293  
 Kris, A., 205  
 Kuhn, T. S., 49
- Lancaster, K. J., 222  
 Landry, C., 273  
 Landstrom, H., 235, 236  
 Langfield-Smith, K., 168  
 Larcker, D. F., 205  
 Latham, M., 141  
 Laughlin, R., 53  
 Lawler, E. E., 291  
 Lawrie, G., 131  
 Leat, D., 273  
 Lebas, N. J., 134, 135, 137  
 Lee, J. Y., 202  
 Legge, K., 89, 107, 112, 114  
 Lehn, K., 77  
 Lenin, V. I., 230  
 Lev, B., 207  
 Levinthal, D. A., 76  
 Lewin, A. Y., 83  
 Lewin, K., 310  
 Likierman, A., 159  
 Linstead, S., 94  
 Lipietz, A., 231  
 Lippman, S. A., 225  
 Little, S. E., 42, 183, 185-187, 189-193  
 Lock, R. S., 266, 273, 279  
 Locke, E. A., 126, 236, 239  
 Lockyer, K., 143  
 Lovell, B., 130



- Lowe, J., 89  
 Luckmann, T., 99  
 Luft, J., 205  
 Lukka, K., 205, 206  
 Lycett, M., 147  
 Lynch, R. L., 64, 203  
 Lyotard, F., 82
- Machin, J. L., 58  
 Macintosh, N., 205  
 Macnamara, T., 276, 278, 280  
 Madan, P., 310  
 Makhija, A., 77  
 Maltz, A. C., 144  
 Mancebon, M., 161  
 March, J. G., 76, 83  
 Marchington, M., 89  
 Marr, B., 42, 207, 217  
 Marris, R. L., 220  
 Maslow, A., 93, 94, 126  
 Mason, R. O., 211  
 Matthews, S., 270, 272, 275  
 Matlack, C., 191  
 Matlay, H., 237  
 Mauborgne, R. A., 81  
 Maxwell, R. J., 290  
 Maylor, H., 140  
 McAdam, R., 246  
 McCarthy, S., 309  
 McClelland, D., 94, 95, 105, 239  
 McConnell, J. V., 91  
 McCormick, R., 105  
 McDuffie, J. P., 112  
 McGill, I., 241  
 McGregor, D., 107, 126  
 McLaughlin, K., 267, 269, 271, 273, 278-281  
 Meckling, W. H., 196  
 Medawar, C., 188  
 Melnyk, S. A., 151  
 Merchant, K., 68, 69  
 Meyer, J. W., 213, 214  
 Meyer, M. W., 82, 214, 221  
 Might, R. J., 144  
 Milgrom, P., 155, 156, 162, 163, 167, 168, 205  
 Mintzberg, H., 48, 60, 290, 307  
 Mitchell, W., 84  
 Molinero, C., 161
- Molnar, M. J., 207  
 Moon, P., 67, 71, 203  
 Moore, J., 81  
 Morgan, G., 205  
 Morris, P. W., 145  
 Morton, S. A., 43, 265  
 Mouritsen, J., 198, 206  
 Moynihan, D., 262  
 Mueller, D., 225, 255  
 Murray, E., 158
- Nanni, A. J., 200  
 Narayanan, V., 83  
 Needham, P., 93  
 Neely, A. D., 45, 47, 62, 64, 124, 125, 128, 129, 134, 154, 182, 210, 242  
 Nelson, R. R., 82  
 Newton, T., 114  
 Nicholas, J., 147, 182  
 Niskanen, W. A., 226, 251, 255  
 Noble, J. S., 143  
 Nonaka, I., 83  
 Nørreklit, H., 204, 243, 244  
 North, D. C., 83, 251  
 Norton, D. P., 47, 62, 64, 131, 133, 143, 159, 167, 195, 202-204, 242-244  
 Nutley, S. M., 257  
 Nutman, P., 91
- Oldham, G. R., 92  
 Osborne, D., 158  
 Osborne, S. P., 267, 271, 273, 275-277  
 Otley, D. T., 39, 57, 59, 61, 63, 65, 67-73, 157, 168, 202  
 Ouchi, W. G., 156
- Palmer, B., 249, 250  
 Palmer, P., 268, 273, 279, 281  
 Parker, D., 226  
 Parker, S. K., 92, 98  
 Pascale, R. T., 83, 253  
 Patterson, M., 112  
 Payne, R., 91  
 Peasnell, K. V., 146, 151, 201  
 Pellegrinelli, S., 147  
 Pettigrew, A., 107, 109, 293-295, 309  
 Pfeffer, J., 78, 82, 89, 307, 309  
 Pidd, M., 132, 133  
 Pinto, J. K., 143, 144

- Pinto, M. B., 147  
 Plachy, R. J., 103  
 Pollit, C., 116, 131, 135, 154  
 Porter, T. M., 212  
 Porter, M. E., 184, 185, 238  
 Powell, W., 82, 257  
 Powell, W. W., 257  
 Prahalad, C. K., 77, 119  
 Prescott, J. E., 144  
 Preskill, H., 217  
 Print, C. F., 78  
 Provan, K. G., 84  
 Purcell, J., 112-114  
 Pyburn, P., 202
- Raby, M., 149  
 Radnor, Z. J., 40, 81, 121, 123, 130, 134  
 Ramanujam, V., 216  
 Rappaport, A., 201  
 Rashid, N., 154  
 Reason, P., 48, 247  
 Reed, J., 269, 272  
 Reid, M., 266, 267, 269, 281  
 Richardson, P., 158  
 Richardson, R., 112  
 Ridgway, V. F., 214  
 Roberts, J. A., 155, 156, 162, 163, 167, 168, 205  
 Robertson, I. T., 96  
 Rockart, J. F., 142  
 Roethlisberger, F. J., 85, 126  
 Rogers, S., 154  
 Rom, W. O., 144  
 Rosenberg, M. J., 91  
 Rosenfelt, R. H., 91  
 Rosenhead, J., 159  
 Ross, R., 147  
 Ross, S. A., 213  
 Rousseau, D. M., 97, 309  
 Rowan, B., 82  
 Rowan, J., 247  
 Rucci, A. J., 89  
 Rumelt, R. P., 225  
 Russ-Eft, D., 217
- Sabbagh, K., 190  
 Saint Martin, D., 254  
 Salamon, J., 265, 267, 270  
 Salancik, G., 78, 82
- Sanderson, I., 262  
 Scapens, R. W., 205  
 Scase, R., 239  
 Schedler, K., 254  
 Schmidt, F. L., 96, 97  
 Schoemaker, P. J. H., 83  
 Scholes, K., 148  
 Schön, D. A., 70  
 Schroeder, R. G., 216  
 Scott, P., 103  
 Selznick, P., 82  
 Shenhar, A. J., 144, 148  
 Sheridan, T., 198  
 Shewhart, W. A., 128  
 Shields, M., 206  
 Shore, L., 98  
 Shotter, J., 248, 311  
 Simmonds, K., 203  
 Simons, R., 61  
 Sisson, K., 112  
 Skinner, D. O., 128, 309  
 Slack, N., 122, 130  
 Slevin, D. P., 143, 144  
 Sloan, A. P., 200  
 Smith, A., 125, 212  
 Smith, J. S., 164  
 Smith, P. C., 35, 41, 78, 133, 153, 159, 162  
 Solomons, D., 200  
 Sparks, K., 98  
 Sparrow, P. R., 97  
 Sparrow, P., 89  
 Spender, J. C., 83  
 Spiegelhalter, D. J., 133, 161  
 Spottiswood, C., 163  
 Srikanth, M. L., 202  
 Stainton-Rogers, W., 240  
 Stalker, G., 257  
 Stanworth, M. J. K., 239  
 Starkey, K., 48-54, 307, 310  
 Steele, R., 77  
 Stern, J. M., 77, 146, 201  
 Steward, J., 237  
 Stewart, K., 142  
 Stoker, G., 232, 279  
 Storey, J., 89, 106, 107, 110, 112, 114  
 Strack, R., 151  
 Stuart-Smith, K., 113  
 Sugarman, C., 213

- Sutton, R. I., 309  
 Swanson, E. B., 211
- Tabone, J. C., 274  
 Takeuchi, H., 83  
 Taylor, F. W., 92, 103, 125, 250  
 Taylor, J., 243, 246  
 Taylor, P., 99  
 Teece, D. J., 83  
 Theuvsen, L., 267, 272, 279, 281  
 Thomas, A. L., 200, 201, 213  
 Thompson, G. F., 202, 229  
 Thompson, J. N., 76  
 Thompson, M., 112  
 Thorpe, R., 35, 38, 39, 43-45, 83, 235, 236, 239, 242, 243, 247, 265, 270, 287, 293, 297, 311  
 Tiratsoo, N., 307  
 Tomkins, C., 201  
 Townley, B., 108, 113, 114, 118  
 Tranfield, D., 48-54, 310  
 Trist, E. L., 92  
 Truss, C., 106, 113  
 Tukel, O. I., 144  
 Tuman, J., 147  
 Turney, P., 202  
 Tyson, S., 112
- Ulrich, D., 101
- Vecchio, R. P., 96  
 Venkatraman, N., 216  
 Vickers, J., 227  
 Vigoda, E., 269, 282  
 Villis, U., 151  
 Volberda, H. W., 83
- Vollmann, T. E., 201  
 Voss, C. A., 124  
 Vroom, V., 94, 98
- Wade-Benzoni, K. A., 98  
 Waggoner, D. B., 45, 47, 182  
 Wallman, S. M. H., 208, 211  
 Walsh, K., 226  
 Walters, M., 119  
 Wang, C. L., 83  
 Warr, P., 91, 96, 98, 99  
 Watson, T., 112  
 Watts, G., 239  
 Weick, K. E., 76  
 Weisbrod, B. A., 267  
 Welch, J., 108, 118  
 Wernerfelt, B., 83  
 Westerveld, E., 142  
 Westhead, P., 236, 238  
 Whipp, R., 293-295  
 White, D., 132, 143, 207  
 Whittington, R., 202  
 Wilding, R., 80  
 Williamson, I. E., 79, 83, 156, 200, 229, 230  
 Winch, G., 146  
 Winstanley, D., 79, 113  
 Wise, D., 266, 268, 271-274, 276  
 Wood, S., 112  
 Woodward, D. G., 119
- Yankelovich, D., 211, 212  
 Yarrow, G., 227  
 Yin, K., 217
- Zander, U., 83  
 Zimmerman, J. L., 206, 227, 228



## ÍNDICE DE MATERIAS

- Acción, aprendizaje de, 241, 242  
Acción, investigación de, 205, 247, 291, 292, 304, 307  
Acuerdo sobre aspectos relacionados con el comercio de la propiedad intelectual, 188  
Adquisición de conocimiento, 236  
Aeroespacial, vigilancia, 192  
Agencia, costes de, 156  
Agencia, relaciones de, 197  
Agencia, teoría, 69, 119, 167, 196, 205, 213, 226  
Alford, J., 249  
Análisis coste/beneficio, 149  
Análisis de ratio, 196  
Análisis de Valor del Accionista, 201  
Análisis del camino crítico, 143  
Análisis envolvente de datos, 162, 169  
Analíticas, técnicas, 154, 160, 162  
Anthony, R., 57, 58, 99, 100  
Aproximaciones descontextualizadas, 236, 240, 248  
Arbitral, modelo, 230  
Armstrong, M., 103, 109, 113, 115, 116, 119, 237, 269  
Asistentes, 82  
Asociación público-privada, 253  
Audit Commission, 160, 249, 252, 253  
Austriaca, economía, 223, 228, 229
- Bain & Co, encuesta de, 46  
Beaver, G., 235, 237, 240  
Biglan, A., 49, 50  
Bonus, sistema de, 68
- Boyle, D., 211, 212, 215  
Brooking Task Force on Intangibles, 208
- Calidad y satisfacción, 70, 145  
Calidad, gestión de, 139, 145, 146, 151, 222, 244, 269, 275  
Calidad, gestión total de, 113, 129, 145  
Cambio, 45, 53, 75, 77, 79, 83, 85, 86, 103, 104, 106, 110, 114, 118, 125, 130, 140, 141, 149, 153, 176, 181, 185, 191, 202, 203, 205, 211, 239, 253, 254, 256, 257, 259, 270, 273, 289, 291-296, 299-304, 313, 316  
Capital intelectual, 185, 208, 209, 215  
Capital social, 80, 198  
Centros de servicios compartidos (SSCS), 202, 205  
Cliente, requerimientos, 123, 156  
Comisión para el examen de las cuentas públicas, 251  
Comité de cuentas públicas, 254  
Comité de vías y medios, 254  
Competencia, modelos de, 105  
Competitividad, falta de (Reino Unido), 105  
Complejidad, 39, 40, 58, 71, 84, 95, 120, 133, 140, 159, 160, 162, 169, 192, 199, 200, 206, 238, 295, 300, 301, 303, 307, 312  
Comportamiento organizacional (OB), 35, 40  
Comportamiento, respuesta de los clientes, 41

- Comportamiento, respuestas, 41, 163, 169
- Comportamiento, respuestas en la industria de la construcción, 206
- Comportamiento, respuestas externas, 212
- Compromiso de los gestores, 107, 114, 293, 294
- Comunicación, 52, 79, 81, 104, 118, 131, 133, 134, 137, 148-150, 177, 185, 186, 192, 193, 227, 228, 236, 239, 242, 244, 246-248, 295, 306, 307, 316
- Confianza, 84, 107, 127, 192, 212, 214, 217, 233, 262, 266, 277, 279, 288, 309
- Confianza personal, 212
- Conformidad con las especificaciones, 222, 302
- Consecución, teoría de (McClelland), 94
- Constable y McCormick, Informe, 105
- Construcción, replanteamiento de, 141
- Consulta, 53, 81, 291, 293
- Consumidor, satisfacción del, 129, 144
- Contabilidad de gestión estratégica (SMA), 203
- Contabilidad de gestión, aproximación de, 222
- Contabilidad, sistemas de gestión de, 57, 71, 222
- Contrato psicológico, 97, 111, 175
- Control abierto del rendimiento, 186
- Control de bucle interno, 158, 163
- Control de gestión, no financiero, 150, 201
- Control de proceso, 57, 58, 74, 196
- Costes de transacción, 156, 185, 229
- Creación de valor, 215
- Crisis de la medida, 129
- Criterios de éxito del proyecto, 144, 149
- Criterios de sistemas de control de calendario y coste, 142
- Cuadro de Mando Integrado, 39, 43, 46, 57, 62-65, 71, 73, 110, 116, 117, 121, 130, 136, 143, 159, 167, 181, 202, 204, 205, 242-244, 275, 291, 294, 298-300
- Cualitativos, métodos, 216, 309
- Curva de vitalidad, aproximación de, 108
- Daniel, R.D., 142
- Declaraciones de misión, 274
- Dicken, P., 184, 185
- Diferencias individuales, 40, 90, 95, 96, 99
- Distintividad, 271, 280
- Distribución forzada, 108, 118
- Easterby-Smith, M., 287
- Econometría, tradición de la, 162
- Economía de bienestar, 220, 221, 223-225, 228, 229, 232
- Economía de costes de transacción, 229
- Economía política, 39, 42, 219-223, 232-234
- Economía política, escuelas de, 219-223, 234
- Efectividad, 71, 91, 94, 122-124, 128-130, 135, 137, 146, 148, 159, 180, 210, 226, 242, 249, 253, 254, 261, 262, 272, 273, 276, 277, 282, 289, 290, 299-301, 303, 313
- Eficiencia de cada trabajador, 125
- Eficiencia y Eficacia en los empleados públicos, 261
- EFQM, modelo, 116
- Emparejamiento persona-organización, 111
- Empleados, implicación de los, 97
- Empleo, Informe del IRS 2003, 115
- Equidad, teoría de, 95, 98
- Equipo, rendimiento del, 93, 127
- Espacio de información externa, 185
- Establecimiento de Objetivos, 58, 65, 66, 105, 117, 154, 169
- Estadística, aproximación, 222
- Estadísticas, técnicas, 128
- Estatuto del Ciudadano, 258
- Estilo de control de gestión, 200
- Estrategia, corporativa, 59, 64
- Estrellas, clasificación por, 132
- Estrés ocupacional, 98, 299
- Estructuras multidivisión (M-forma), 200
- Evolución del conocimiento de Negocio, 236
- Excelencia de negocio, modelo de ver EFQM, 244
- Expectativa, teoría de (Vroom), 94, 98
- Externalización, 97, 185, 202, 271

- Factores críticos de éxito, 39, 69, 141, 142, 149, 151, 209
- Financial Management Initiative, 258
- First steps in Measuring Performance for the Public Sector, 249
- Flujo de caja, 84, 171, 172, 174-176, 180, 181, 196, 197, 199, 241
- Forma de la organización, 58, 156, 157, 257
- Formulación de la estrategia, 157, 158
- Frontera, objetos, 236, 242, 248
- Fundación Cedar, 275
- Gasto, Revisión de, 132, 259, 278
- Género de investigación de criterios de éxito de proyecto, 144
- Gestión científica, 92, 103, 124-127, 153
- Gestión de recursos humanos, 40, 90, 101, 106, 274, 281, 294, 299
- Gestión de operaciones (OM), retos futuros, 135
- Gestión de operaciones, historia, 124, 289
- Gestión de operaciones, medidas tradicionales de rendimiento de la, 129
- Gestión de operaciones, modelos de referencia, 122, 151
- Gestión de operaciones, proceso de transformación, 122
- Gestión de proyectos, influencia en la práctica, 139
- Gestión de proyectos, investigación, factores críticos de éxito, 141, 151
- Gestión de proyectos, rendimiento, 141, 144
- Gestión de Recursos Humanos, áreas de política, 107
- Gestión de recursos humanos, contexto basado en los recursos, 107
- Gestión de recursos humanos, dura/blanda, 106
- Gestión de recursos humanos, estrategia/estilo/resultados, 111, 112
- Gestión de recursos humanos, gestión del rendimiento, 102
- Gestión de recursos Humanos, perspectivas sobre gestión del rendimiento, 108
- Gestión de RRHH, evolución de la, 204
- Gestión del rendimiento ver también Rendimiento, 143
- Gestión del rendimiento a nivel micro, 86, 125
- Gestión del rendimiento en los servicios públicos, 250, 254-256, 260
- Gestión del rendimiento, basada en valor (ver también Resultados), 42, 107
- Gestión del rendimiento, características de las aproximaciones óptimas, 168
- Gestión del rendimiento, como un ritual, 82
- Gestión del rendimiento, crecimiento del interés en la, 47
- Gestión del rendimiento, críticas a los marcos de trabajo de, 143
- Gestión del rendimiento, de la organización, 196, 199, 205
- Gestión del rendimiento, definición de la, 102
- Gestión del rendimiento, diseño de un sistema, 71
- Gestión del rendimiento, el qué y el cómo, 105
- Gestión del rendimiento, emergencia de/origenes, 46
- Gestión del rendimiento, estratégica, 195, 204
- Gestión del rendimiento, evolución de la, 35, 102, 104, 115, 120
- Gestión del rendimiento, impacto de, 104
- gestión del rendimiento, marco de trabajo de investigación, 49
- Gestión del rendimiento, marcos de trabajo, 290
- Gestión del rendimiento, modelo continuo, 104
- Gestión del rendimiento, múltiples niveles/perspectivas del mundo, 74
- Gestión del rendimiento, niveles de implementación, 104
- Gestión del rendimiento, práctica/investigación, 298
- Gestión del rendimiento, proceso de, 65, 69, 73, 103, 110
- Gestión del rendimiento, programas de, 313
- Gestión del rendimiento, propósito de la, 135, 268

- Gestión del rendimiento, proyectos, retos para los, 139, 149
- Gestión del rendimiento, retos para, 90, 102
- Gestión del rendimiento, sistemas de, 39, 40, 57, 71, 85, 86, 103, 114-116, 216, 242, 272, 290, 291, 294, 295
- Gestión del rendimiento, y las unidades, 156
- Gestión por objetivos (MBO), 103, 113, 252
- Gestión total de calidad, 113, 129, 145
- Gestión, conocimiento de, 78, 310
- gestión, herramientas y técnicas, 46
- Gestión, práctica, 47, 108, 112, 294, 297
- Gestión, teorías de, 43, 256, 257
- Gibbons, M., 53, 310, 311, 314, 315
- Gilbreth, F. and L., 125
- Globalización, 183, 191
- Gobierno, fallos de (teoría de la elección pública), 225
- Gubernamentales, iniciativas, 237, 254
- Halfpenny, P., Reid, J., 266, 267, 269, 281
- Hammer, M., Champy, J., 129
- Hartle, F., 102
- Harvard school, 57, 107
- Hawthorne, experimentos de, 126
- Herramientas predictivas, 136
- Herriot, P., 89, 95, 97
- Holloway, J. A., 35, 44, 78, 116, 119, 153, 169, 205, 219, 287, 291, 294, 297
- Hook, D., 215
- Hospitales, rendimiento, 160, 164
- Hughes, O., 253, 262
- Humanismo desarrollista, 106, 107
- Improving Programme and Project Delivery (IPPD), informe, 141
- Incentivos, 39, 67, 69, 72, 125, 127, 134, 156, 164, 166, 169, 196, 206, 226-228, 255, 262, 313
- Indicadores clave de rendimiento (ver también criterios de éxito de proyecto), 141
- Indicadores, 61, 76, 84, 131, 141, 149, 151, 159, 162, 164, 176-179, 181, 201, 202, 210, 216-218, 221, 226, 243, 256, 258, 260-262, 272, 274-277, 282, 288, 290
- Indicadores de rendimiento tipo abre-latas, 261
- Indicadores del rendimiento de gobiernos locales, 159
- Indicadores del rendimiento tipo marcador, 261
- Industria farmacéutica, vigilancia, 189
- Ineficiencias, medida de, 226
- Información, asimetría, 200, 226, 227
- Información, flujos, 59, 69, 185
- Información, frecuencia de provisión, 69
- Información, fuentes, 66, 312
- Información, tecnologías de la, 49, 139, 159, 160, 183, 204
- Información, uso de, 97, 301
- Ingeniería, aproximación de, 222
- Ingreso residual, 201
- Iniciativa privada financiera, 253
- Innovación, tres fases de la, 178
- Instituto Tavistock, 92
- Instrumentalismo utilitario, 106, 107
- Instrumentos de medida multidimensionales, 159
- Intangibles, activos, 42, 78, 207-210, 216-218
- Interesados, 36, 39, 42, 43, 53, 54, 69, 73-84, 107, 129, 140, 143, 145, 148, 161, 163, 168, 177, 180, 183, 184, 186, 188-193, 201, 203-205, 208-210, 213, 220, 221, 226, 233, 255, 272, 273, 276-278, 280, 282, 283, 290, 293, 300, 305, 311, 312, 316
- Interesados, contratos con, 81
- Interesados, gobernanza de, 79
- Interesados, mapa de, 79, 81
- Interesados, perfiles por los, 186
- Interesados, perspectivas de lo, 84, 148
- Interesados, poder de los, 73, 168, 312
- Interesados, satisfacción de, 220
- Internacionalización, 115
- Internet, 42, 183-186, 188, 189, 192, 217, 259, 301, 304, 306, 308
- Investigación de la contabilidad de gestión, 205, 206
- Investigación Modo1/Modo2, 310-312
- Investigación relevante para la práctica, 310



- Investigación y práctica profesional, 37
- Investigación, agenda, elementos para la, 312
- Investigación, convergente/divergente, 53
- Investigación, dimensiones sociales de la organización, 206
- Investigación, dominios urbano/rural, 270
- Investigación, dureza, de disciplina, 49
- Investigación, éxito de proyectos, 143
- Investigación, gestión, 38, 46, 49, 51, 52, 54, 87, 114, 139, 151, 193, 205, 270, 296, 299, 300, 304, 308-310, 313, 315
- Investigación, gestión del rendimiento, 52
- Investigación, metodología, 48, 310
- Investigación, operacional y desarrollo de estrategias, 59
- Investigación, pura/aplicada, 50, 53
- Investigación, tercera misión, 304
- Investigación, y práctica, 85, 298
- Japonesas, compañías, 127
- Jerarquía de necesidades relacionadas (Maslow), 93
- Juego, 77, 81, 99, 164, 166, 230
- Karlins, M., 91
- Key Performance Indicator (KPI), grupo de trabajo, 141
- Klein, M., 185, 238, 251, 253, 261
- Las dimensiones cognitivas de la investigación de la gestión del rendimiento, 50
- Ley de rendimiento y resultados del gobierno, 251
- Liderazgo, 109, 115, 179, 209, 245, 269, 280, 294, 299, 305
- Listas de espera, objetivos de, 132
- Listas de resultados, 132
- Literatura, gestión del rendimiento, 35, 51, 167
- Los que comienzan, 236
- Major Projects Agreement Framework (MPAF), 141
- Management Charter Initiative, 105
- Marca, capital de, 174, 175, 179-181, 186
- Marca, evaluación de, 175
- Marca, transparencia de, 180
- Marco de Estimación de Rendimiento del NHS, 159, 160
- Marco de trabajo de producción de bienestar, 276
- Marco de trabajo de rendimiento de programa y de proyecto, 150
- Marco de trabajo, palancas de control, 61
- Marcos de trabajo, críticas a los, 143
- Marketing, 39, 41, 70, 130, 148, 154, 157, 171-182, 190, 222, 226, 300-302, 305, 313
- Marketing del cliente, aproximación de, 222
- Marketing viral, 190
- Marketing, mediciones de, 171, 172, 176, 181
- Marxismo, 230-232
- Maslow, A., 93, 94, 126
- Mason, R.O., Swanson, E.B., 211
- MBA, 297, 307, 308
- McClelland, D., 94, 95, 105, 239
- McLaughlin, K., 267, 269, 271, 273, 278-281
- Mecanismos de recompensa, 67, 69
- Medida del rendimiento, 57, 59, 61, 63, 64, 69-71, 75-79, 81, 84, 103, 116, 119, 121, 125, 127, 130, 132-137, 139, 140, 143, 146, 147, 149, 154, 156, 157, 159, 160, 162, 164-167, 169, 172, 183, 184, 195, 197-200, 202-205, 210, 214, 216, 219, 221, 224, 225, 228-234, 236, 242-246, 250, 251, 255, 256, 260, 261, 263, 268-272, 276-279, 291, 292, 295
- Medida del rendimiento de una división, 199
- Medida del rendimiento, como rituales, 232
- Medida del rendimiento, conceptos clave, 219
- Medida del rendimiento, diseño de, 292
- Medida del rendimiento, ejemplos de (sector público), 159
- Medida del rendimiento, Herramientas/técnicas de, 132

- Medida del rendimiento, instrumentos, 154, 167, 169
- Medida del rendimiento, paradigmas conflictivos de la, 233
- Medida del rendimiento, respuestas de la organización, 157, 163
- Medida del rendimiento, sistemas de, 103, 130, 140, 199, 204, 214, 221, 236, 242, 295
- Medida informada, 214
- Medida, fijación por la, 164
- Medida, intangibles, 208, 209
- Medida, límites de, 59, 154, 257
- Medidas de efectividad, 289
- Mercado, aproximación basada en el, 115
- Mercado, fallos de, 221, 223, 224
- mercados, jerarquías y redes (MHN), 229
- Mérito, sistemas de evaluación, 103
- Método del Valor ganado (EVM), 146
- Meyer, M.W., 82, 213, 214, 221
- Mezcla de marketing, evaluación del rendimiento de, 177
- Mintzberg, H., 48, 60, 290, 307
- Modelo «7s» de McKinsey, 253
- Modelo continuo de la gestión del rendimiento, 104, 105
- Modelo de 8 figuras para el valor por dinero, 274
- Modelo de las tres 'E', 122, 123
- Modelo funcionalista, 230, 231
- Modelo instrumental, 230
- Modelos mentales, 98
- Modelos multinivel (o jerárquicos), 162
- Modernización, 132, 258, 278-281, 290, 303
- Modernización del Gobierno, Cuaderno blanco para, 132
- Motivación, 40, 58, 67, 69, 90, 93-95, 97-99, 118, 119, 124, 126, 127, 133, 134, 137, 147, 148, 150, 179, 195, 198, 208, 267, 295, 296
- Motivación, teoría de Herzberg, 94
- Movimiento de las relaciones humanas, 107, 126, 127
- Nathan, informe, 266, 276
- National Vocational Qualifications (NVQs), 105
- Neely, A. et al, 64, 124, 128, 129, 210, 242
- negocios, educación de, 308
- Negocios, Escuelas, 177, 296, 297, 304, 307, 311
- Negocios, Rediseño de procesos de, 130
- Negocios, reingeniería de procesos de (BPR), 130
- Negocios, visión de proceso, 130
- NHS, plan de, 159, 160
- Nueva economía institucional, 223, 229
- Nueva Gestión Pública, 131, 276, 278
- Nuevas relaciones públicas, 193
- Nuevo Laborismo, gobierno, 132
- Objetivos, 35, 39, 42, 57-60, 63, 65-68, 70, 71, 77, 81, 91, 98, 102, 103, 105, 107, 108, 113-119, 130-133, 137, 142, 143, 147, 148, 150, 151, 154, 155, 158, 160, 163, 164, 166, 167, 169, 174, 187, 193, 196-198, 200, 208, 213-215, 220-222, 238, 241, 244, 248, 250, 252, 255, 256, 258-261, 269, 273, 276, 277, 288, 290, 293, 303
- Objetivos, establecimiento, 58, 65, 66, 105, 117, 154, 169
- On target? Government by measurement, 260
- Organismos guardianes, 254
- Organización sin ánimo de lucro, 266
- Osificación, 166
- palancas de control, marco de trabajo, 61
- Participación del personal, 294
- Percepción basada en los recursos, 83
- Perfiles, por los interesados, 186
- Perspectiva interna, 62, 63, 148, 150
- Perspectiva basada en el conocimiento, 83
- Perspectiva de rendimiento del proyecto, 148
- Perspectiva externa, 148, 150
- PERT, 143
- Perspectiva de equipo extendido, 148
- Pirámide de razones o ratios, 197, 200
- Planificación de Recursos de Empresa, 204
- Planificación racional a la gestión, aproximación a la, 252

- Planning, programming and budgeting systems, 222  
 Poder organizacional, 90  
 Poder, relaciones de, 84, 312  
 Poderes políticos, 68  
 Pollit, C., 116, 131, 135, 154  
 Postura cognitiva, entorno ocupacional, 98  
 Práctica, paquetes de, 112, 304  
 Prácticas de Contabilidad Comúnmente aceptadas (GAAP), 197  
 Prácticas disfuncionales, 85, 262  
 Predicción, técnicas de, 163  
 Presupuestario, proceso, 66  
 Presupuesto, más allá del, 201  
 PRINCE2, 140  
 Pro-alimentación, técnicas de, 84  
 Problema principal/agente, 155  
 Proceso, 46, 57-63, 65, 66, 68, 69, 73, 74, 79, 82, 84-86, 95, 96, 101-105, 110, 113, 114, 116, 122, 123, 128, 130, 134-137, 145, 146, 150, 151, 156-160, 165-168, 175, 176, 179, 181, 183, 187, 188, 192, 195, 196, 199, 202, 205, 220-222, 236, 242, 244-248, 250, 252, 254, 257, 273, 277, 291-296, 299, 301, 309, 312, 313  
 Proceso de priorización, 296  
 Productividad, 40, 63, 94, 95, 98, 99, 115, 121-123, 126-128, 132, 133, 135, 162, 222, 246, 289, 290  
 Productividad de factor total, 128  
 Profesional, comportamiento, 262  
 Profesionalismo, 117, 120, 282  
 Programa de Mejor Práctica de Construcción, 141  
 Programas, 40, 45, 115, 132, 139, 141, 143, 147, 148, 151, 252, 254, 297, 307-309, 313  
 Programme Analysis and Review, 143  
 Propiedad intelectual, 78, 188, 189, 192, 207, 209  
 Proyectos de gestión del rendimiento, marcos de trabajo, 149  
 Psicología aplicada, 91  
 Psicología ocupacional, 40, 90, 91, 299  
 Public Service Agreements, 133  
 PYMEs, 38, 43, 236-238, 240-244, 246, 248  
 Razones fundamentales internas y externas, 280  
 Reclutamiento y selección, 95, 111  
 Recomendaciones para los gestores de rendimiento, 44  
 Recompensas, 39, 59, 67-69, 72, 81, 97, 134, 163, 164, 179  
 Regulación francesa, teoría, 231  
 Relación red/conocimiento, 84  
 Relevance lost, 203, 213  
 Rendimiento, ver Gestión del rendimiento, 82, 110  
 Rendimiento con evitación de riesgos, 145  
 Rendimiento de la gestión de proyecto, 145, 146, 149  
 Rendimiento de las pequeñas empresas, 235, 236, 239, 248  
 Rendimiento de marketing, 180  
 Rendimiento del equipo, 93, 127  
 Rendimiento estratégico, 86, 130, 203, 220, 274, 300  
 Rendimiento financiero, 62, 66, 71, 150, 195, 197-202, 204, 205, 209, 240, 250, 273  
 Rendimiento laboral, predicción, 96  
 Rendimiento, controlabilidad del, 68  
 Rendimiento, datos, 160, 161, 163, 216, 262, 263, 276-278, 281, 282  
 Rendimiento, dimensiones, nuevas, 184  
 Rendimiento, evaluación del, 42, 67, 104, 202  
 Rendimiento, gestión, características/definiciones de, 119  
 Rendimiento, indicadores, 141  
 Rendimiento, interpretaciones del, 295  
 Rendimiento, producción de informes de, 135, 136  
 Rendimiento, teorías sobre el, 254  
 Rendimiento, tres dimensiones del, 220  
 Rendimiento, Valoración comprensiva, 132  
 Rendimiento, valoración del, 103, 104, 113, 132  
 Rentabilidad de la inversión, 61, 105, 197  
 Responsabilidad social corporativa, 65  
 Resultados, ver también medida del rendimiento, 291

- Resultados, publicados, 132  
 Retroalimentación, técnicas de, 163  
 Revisión de control de gasto, 278  
 Revisión del rendimiento nacional, 253  
 Riqueza, corporativa, 172, 174
- Salario ligado al rendimiento, 93, 127, 256  
 SAP R/3, 204  
 Satisfacción, del cliente, 61, 70, 130, 137, 141, 150, 179, 216, 222, 243, 296, 303  
 Satisfacción, empleados, 144  
 Satisfacción, interna, 150  
 Schmidt, F.L. Hunter, J.E., 96, 97  
 Sector de voluntariado, Investigación, 282  
 Sector de voluntariado, literatura, 273, 279, 280  
 Sector de voluntariado, planificación estratégica, 272  
 Sector del voluntariado, definiciones, 268  
 Sector del voluntariado, estimación del rendimiento, 272  
 Sector del voluntariado, modelos emergentes, 282  
 Sector público, implicación en el, 97  
 Sector público, medida del rendimiento, 133, 159,  
 Sector público, medida del rendimiento en el, 133, 159  
 Sector público, modernización, 132  
 Sector público, objetivos del, 221  
 Sector público, resultados, 133  
 Segundo mejor, teoría de, 224  
 Separación, 108, 197, 254, 308  
 Servicios públicos, modernización del rendimiento en los, 290  
 Servicios públicos, Panel de productividad, 132  
 Servicios públicos, reestructuración, 132  
 Simulaciones, 211  
 Síndrome de control perverso, 233  
 Sistema de información ejecutiva (EIS), 69  
 Sistemas de calidad, 70, 159, 214  
 Sistemas de compensación, 209  
 Sistemas de control por retroalimentación, 168  
 Sistemas de costes basados en actividad, 203  
 Sistemas de gestión estratégica de empresa (SEMs), 204  
 Sistemas de medida (Gestión del rendimiento), 40, 57, 76, 81, 82, 295  
 Sistemas de medida (Gestión del rendimiento), evolución de, 72  
 Sistemas de medida (Gestión del rendimiento), para mejorar el rendimiento de la innovación, 178  
 Sistemas de medida (Gestión del rendimiento), selección de unidades externas, 176  
 Sistemas socio-técnicos, teoría de, 117  
 Sistemas, aproximación, 49, 168, 222  
 Sistemas, Gestión del rendimiento, 39, 40, 57, 71, 85, 86, 103, 114-116, 216, 242, 272, 290, 291, 294, 295  
 Sistemas, teoría de, en el contexto de gestión de RRHH, 204  
 Sra. Thatcher, gobierno de la, 115  
 Statement of Recommended Practice for charities (SORP), 279  
 Storey, J., 89, 106, 107, 110, 112, 114  
 Sub-optimización, 164, 200
- Taylor, F.W., 92, 94, 99, 103, 125, 133, 136, 153, 243, 246, 250  
 Taylorismo, 126, 127  
 Técnicas analíticas, 154, 160, 162  
 Teoría de contingencia, 70, 119, 205, 257, 299  
 Teoría de la elección pública, 220, 225, 233  
 Teoría del juego, aproximación, 77  
 Teoría Director-agente, 223, 226  
 Teoría regulatoria, 231  
 Teorías económicas, 255  
 Teorías motivacionales, 94  
 The Practice of Management, 252, 261  
 Townley, B., 108, 113, 114, 118  
 Trabajo en grupo, diseño de, 92  
 Trabajo, enriquecimiento del, 92, 94, 98, 127  
 Trabajo, estudio de, 125  
 Tranfield, D., Starkey, K., 48-54, 310

- Transformación, modelo de, 134  
 Tres generaciones de cuadros de mando, 131  
 Triángulo de Hierro, 139, 142, 143, 145, 148-151  
 Triángulo de valor, 276  
 Triángulo dorado, ver Triángulo de Hierro, 142  
 Triángulo sólido, ver Triángulo de Hierro, 142, 148, 150  
 Triple restricción, ver Triángulo de Hierro, 142, 149  
 Trist, E.L., Bamforth, K.W., 92
- Unidad del rendimiento y la innovación, 62  
 Unidades, laberinto de, 151
- Valor bruto añadido, 243, 246  
 Valor bruto añadido, proceso de aprendizaje, 247  
 Valor de relación con el cliente, 175
- Valor Económico Añadido (EVA®), 146, 201  
 Valor por dinero, modelo de 8 figuras, 274  
 Valor, mejor, 132, 269, 305  
 Variación, 59, 76, 97, 103, 150, 157, 161, 175, 185, 202  
 Vigilancia, por los interesados, 193  
 Visión postmodernista, 82  
 Voluntad de pago, aproximación de, 224
- W, teoría de gestión de proyectos, 147  
 Walmártires, 186  
 Williamson, O.E., 79, 83, 156, 200, 229, 230
- Y, teoría, 35, 38, 40, 46, 54, 107, 122, 124, 126, 149, 311, 313  
 Yankelovich, D., 211, 212
- Zimmerman, J.L., 206, 227, 228





ISBN 978-84-7351-397-5



P.V.P.  
20,00 €  
(IVA incluido)



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE POLÍTICA TERRITORIAL  
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA