

---

# Indagación teórica respecto al concepto de eficacia organizacional\*

Mary Luz Ordóñez Santos\*\*

Fecha de recepción: 9 de agosto de 2013

Fecha de aprobación: 18 de noviembre de 2014

## Resumen

La eficacia organizacional ha estado en el centro de la empresa, la gestión y la investigación administrativa durante más de cincuenta años. El objetivo del artículo es describir los criterios empresariales que valoran la eficacia organizacional. La metodología es cualitativa con enfoque epistemológico constructivista. El análisis permite la presentación de los aspectos, dimensiones, niveles y variables que inciden en la eficacia organizacional, a partir del modelo multidimensional, modelo de objetivos, de sistemas, de componentes múltiples, de la auditoría del sistema humano y de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad. El estudio comparativo permite ajustar los límites disciplinares que posibilitan superar las barreras de la ineficacia organizacional, las cuales limitan la construcción de empresas más competitivas y sostenibles.

**Palabras clave:** eficacia, organización, gestión.

\* Artículo resultado de la investigación *Enfoques cognitivos y modelos teóricos de los procesos investigativos en el campo de las ciencias administrativas* de la Universidad de Pamplona y la Universidad Francisco de Paula Santander, Cúcuta, Colombia.

\*\* Doctora en Administración de la Universidad CEU San Pablo, Madrid, España; magíster en Administración de Empresas, Universidad Santo Tomás de Aquino, Bogotá Colombia; especialista en Administración de Personal de la Universidad EAN, Bogotá, Colombia; especialista en Cultura Política y Administradora de Empresas de la Universidad de Pamplona, Norte de Santander. Profesora asociada de la Universidad de Pamplona, Colombia. Correo electrónico: maryluz@unipamplona.edu.co

---

CÓMO CITAR: Ordóñez Santos, M. L. (2015). Indagación teórica respecto al concepto de eficacia organizacional. *Tendencias & Retos*, 20(2), 101-117.

## Theoretical Inquiry about the Concept of Organizational Effectiveness

### Abstract

Organizational effectiveness has been at the core of companies, management and administrative investigation for over fifty years. The objective of this article is to describe business criteria that assess organizational effectiveness. A qualitative methodology was used with constructivist epistemological approach. The analysis allows the presentation of aspects, dimensions, levels and variables that influence organizational effectiveness, from a multidimensional model: a model of objectives, systems, and multiple components of the Human System Audit and the European Foundation for Quality Management. The comparative study allows to adjust disciplinary boundaries which makes it possible to overcome the barriers of organizational inefficiencies limiting the construction of more competitive and sustainable businesses.

**Keywords:** Efficiency, organization, management.

## Indagação teórica ao conceito eficácia organizacional

### Resumo

A eficácia organizacional tem estado no centro da empresa, da gestão e da pesquisa administrativa durante mais de cinquenta anos. O objetivo do artigo é descrever os critérios empresariais que valorizam a eficácia organizacional. A metodologia é qualitativa com enfoque epistemológico construtivista. A análise permite a apresentação dos aspectos, dimensões, níveis e variáveis que incidem na eficácia organizacional, a partir do modelo multidimensional, modelo de objetivos, de sistemas, de componentes múltiplos, da auditoria do sistema humano e da Fundação Europeia para a Gestão da Qualidade. O estudo comparativo permite ajustar os limites disciplinares que possibilitam superar as barreiras da ineficácia organizacional, as quais limitam a construção de empresas mais competitivas e sustentáveis.

**Palavras chave:** eficácia, organização, gestão.

## Introducción

Es común la confusión conceptual entre eficacia, eficiencia y efectividad (Drucker, 1972). Lo señalado implica la necesidad de entender qué es eficacia. Según el *Diccionario de la Real Academia Española (DRAE)*, la eficacia es la virtud, la actividad, la fuerza y el poder para obrar o producir efecto. Pero, como veremos más adelante, la complejidad del concepto puso en marcha diversos modelos que analizan y sistematizan los criterios de valoración en su aplicación empresarial.

En las teorías clásicas de la organización, se aceptan tres posibles unidades de análisis para definir y evaluar el concepto de eficacia organizativa: el individuo, el grupo y la organización. Partiendo de la *eficacia individual*, concepto estrictamente ligado al desempeño individual en el puesto de trabajo o rol desempeñado, el cual revela el significado de la interacción entre la acción única de un individuo sobre su entorno; luego, la *eficacia del grupo* en un esquema de cooperación entre individuos basados en el rendimiento de cada individuo y *eficacia de la organización*, la cual sería el resultado de las sinergias obtenidas del hecho de que los individuos coordinen sus esfuerzos en grupos, y los grupos se coordinan desempeñando roles, conforme a unas normas, constituyendo redes organizacionales (Molitero y Mahony, 2011) y persiguiendo unos objetivos que son compartidos por todos. Desde esta perspectiva, la definición de eficacia está ligada a la consecución de determinados objetivos de la organización, partiendo de un individuo que participa en una situación de aprendizaje cooperativo.

En el proceso de indagación teórica sobre este concepto, se determinan los mecanismos o elementos que establecen la eficacia (tabla 1). En este marco, se pueden observar las fuerzas que actúan en la definición de eficacia organizativa, de acuerdo con las aportaciones de varios autores que se han encargado de identificarlas y clasificarlas. Este artículo aborda la indagación teórica al concepto de eficacia organizacional, desde un enfoque globalizador, con una metodología cualitativa, en un sentido ontológico que permite la inclusión de las partes en el todo.

Tabla 1. Fuerzas que actúan en la eficacia organizacional

Año	Autor	Definición de eficacia organizacional	Factores determinantes
1966	Katz y Kahn	“Se ha definido la eficacia organizativa como el grado en que aumentan todas las formas de recuperación energética de la organización, lo cual queda determinado por una combinación de la eficiencia en la organización como sistema y su éxito en obtener, en condiciones ventajosas, los insumos que necesita” (p. 185).	Tamaño Acceso Magnitud
1967	Yutchman y Seashore	“Una organización es eficaz en la medida en que mantiene una afluencia de recursos esenciales de su entorno” (p. 891).	Proporción Acuerdos Barrera

Continúa

Año	Autor	Definición de eficacia organizacional	Factores determinantes
1967	Lawrence y Lorsch	“La eficacia es la habilidad para estructurar actividades en torno a las contingencias ambientales [...] la eficacia de una organización es juzgada por su capacidad de atender a las necesidades de sus miembros a través de acciones planificadas con el ambiente interno y externo” (p. 24).	Actitud Comportamiento Institucionalidad Planificación
1975	Etzioni	“La eficacia comprende el grado que una organización realiza sus metas” (p. 88).	Plazos Orientación Perspectiva
1977	Hannan y Freeman	“Grado de congruencia entre objetivos organizacionales y resultados observables... la eficacia está bien definida sólo si tanto los objetivos como los resultados están bien definidos y la comparación entre los dos es significativa” (p. 929).	Proporción Relación Reputación Tamaño
1977	Pfeffer y Salancik	“Las organizaciones eficaces son aquellas que perciben correctamente modelos de interdependencia de recursos y demandas, y luego responden a esas demandas hechas por esos grupos y controlan las interdependencias más críticas” (p. 31).	Adaptaciones Autonomía Calidad Complejidad Distribución
1977	Goodman y Pennings	“La eficacia organizativa está asociada con las atribuciones de las subunidades (...) ya que las subunidades son interdependientes, cada una influye en la eficacia organizativa, bien directamente por su influencia en la eficacia de las otras subunidades, bien indirectamente por su contribución al bienestar organizativo” (p. 80).	Comparación Conocimientos Estructura Intercambio
1978	Cunningham	“Habilidad de la organización ya sea en términos absolutos o relativos, para explotar su medio ambiente en la adquisición de recursos escasos y valiosos” (p. 631).	Presencia Técnica Ventaja
1982	Zammuto	“[...] la eficacia proviene de la habilidad de una organización de satisfacer preferencias cambiantes de sus grupos de interés a través del tiempo” (p. 110).	Riesgo Oportunidad Premisas Intervalo
1983	Seashore	“La organización eficaz es flexible, productiva, satisface a sus miembros, es rentable, adquiere recursos, minimiza la tensión, controla el entorno, es eficiente, retiene a los empleados, crece, está integrada, mantiene comunicaciones abiertas y sobrevive.” (pp. 88)	Compromiso Comunicación Estilos Interacción
1983	Cummings	“Una organización eficaz es aquella en la que el mayor porcentaje de participantes se perciben a sí mismos como libres para utilizar la organización y sus subsistemas como instrumentos para sus propias necesidades. Cuanto mayor es el grado de instrumentalidad organizacional percibida por cada participante, más eficaz es la organización” (p. 72).	Iniciativa Confianza Valores Iniciativa

Continúa

Año	Autor	Definición de eficacia organizacional	Factores determinantes
1983	Weick y Daft	“La eficacia es una función de la interpretación de avisos sobre el entorno. La eficacia organizativa es similar a una interpretación exacta” (p. 90).	Definición Posición Integración
1984	Tosi y Slocum	“Grado en que una organización obtiene un número muy limitado de resultados altamente deseables” (p. 9).	Duración Existencia
1989	Tamames	“Actuación para cumplir los objetivos previstos. Es la manifestación administrativa de la eficiencia, por lo cual también se le conoce como eficiencia directiva” (p. 45).	Frecuencia Integración Nivel
1992	Daft y Steers	“La eficacia se refiere al desempeño logrado por la organización en el logro de sus metas” (p. 13).	Evidencias Políticas
1997	Fernández-Ríos y Sánchez	“La eficacia es el grado de correspondencia que existe entre la organización en cuanto el sistema de significados y el resultado de transformar dicho sistema en una realidad objetiva” (p. 116).	Experiencia Gestión Incremento
1999	Quijano y Navarro	“Definiríamos la eficacia como la relación outputs conseguidos /outputs esperados o estándares (O/S) y la eficiencia como la relación outputs conseguidos /inputs utilizados (O/I) (p. 301).	Limitaciones Supervisión
2003	Gelade y Gilbert	“La eficacia puede ser entendida como la proporción entre la cantidad de salidas o rendimiento producidos, por la cantidad de recursos o entradas consumidos” (p. 482).	Magnitud Experiencia
2005	Ordiz	“La eficacia organizativa se define como la influencia de las prácticas eficaces como producto múltiple sobre los resultados o los efectos de la organización o sus procesos” (p. 1349).	Prestigio Responsabilidad

Fuente: elaboración propia.

En el cuadro anterior se desarrolla la idea de que existen múltiples fuerzas que actúan en la eficacia organizacional, con un gran abanico de acciones y medidas encaminadas a dar una respuesta organizacional. En este aspecto, es fundamental comprender el uso de los conceptos *eficacia*, *adaptabilidad* y *competitividad*, los cuales suponen una continua orientación hacia el entorno para dar cumplimiento a los objetivos de la organización. Es necesario entonces abordarlos con una intención estratégica desde la perspectiva de obtener mejores resultados que los competidores, en un actuar que va del trabajo individual al trabajo colaborativo, ya que el grado de incorporación de los interlocutores incide en los niveles de eficacia, sobre todo el conocimiento y las actitudes colectivas. De estas últimas se ha demostrado suficientemente su contribución en el logro de resultados dentro de la organización, lo cual deriva en la línea posmoderna de pensamiento de capacidades dinámicas.

## 1. Enfoques que inciden en los criterios organizacionales que aprecian la eficacia

La diversidad conceptual existente en la literatura, sobre el tema de la eficacia organizacional (EFO), remite al investigador a una cantidad de modelos presentados desde distintas

dimensiones y criterios. Se considera que la construcción de modelos es un medio para representar el análisis y el estudio de un proceso, en aras de lograr un acercamiento de la realidad con la correspondencia deseada. Su utilidad radica en que pueden aplicarse a más de un tipo de empresa, sirviendo como guía y adaptándose a las necesidades, mediante el uso de distintas herramientas que son aplicadas para producir un cambio.

Al respecto, Brunet (1999) plantea que los distintos modelos no dan cuenta de la complejidad del constructo EFO, presentando una visión parcial y limitada del mismo. Lo anterior constituye dificultades en el análisis de las similitudes o superposición de los criterios presentes en varios modelos. Para el autor, los investigadores deberán realizar un esfuerzo de síntesis entre los diversos criterios propuestos. Con el fin de impulsar este análisis, a continuación se presentan seis modelos que pueden dar cuenta de una visión más amplia e integral de la EFO.

## 1.2. Modelo multidimensional

En la perspectiva de Kraft (1996) se analizan las dimensiones y criterios propuestos en diversos enfoques planteados por Pfeffer y Salancik (1978), Goodman y Pennings (1980), Seashore (1983), Quinn y Rohrbaugh (1983), Zammuto (1984), entre otros, los cuales presentaron un modelo multidimensional con cuatro dimensiones relacionales sobre la eficacia: social, económica, sistémica y política. Posteriormente, sus creadores lo modifican y añaden la dimensión ecológica. En este contexto, igualmente plantean un cambio de nombre de la dimensión social por psicosocial,

así determinan 16 criterios para valorar las 5 dimensiones de la EFO (Savoie y Morin, 2001). Los aspectos relevantes del modelo son el principio de parsimonia, el grado de operacionalización, la naturaleza y el nivel de objetivación del desempeño organizacional, lo que da lugar al control de las variables donde la solución más simple suele ser la mejor. En la versión actual de este modelo multidimensional se destacan las siguientes 5 dimensiones con sus respectivos criterios.

### 1.2.1. Dimensión sistémica

En esta apropiación del concepto eficacia, el discurso derivado de la teoría de sistemas plantea que la EFO parte del conocimiento de los procesos organizacionales y los objetivos que se quieren alcanzar. En ella se reflejan el carácter implícito de las actividades de la organización y el compromiso de los elementos para su continuidad en el tiempo, lo que garantiza estabilidad y crecimiento. El sustento se da en tres criterios que deben estar presentes en los miembros de la organización: mejora constante de la calidad de los productos y servicios, mantenimiento de la competitividad y satisfacción de los grupos de interés.

Otros elementos que marcan esta dimensión sistémica los aportan, según Katz y Kahn (1966), autores como Allport (1962) y Duncan (1973), quienes presentaban desde un inicio la concepción sistémica de la organización. Además, en la doctrina de Nystrom (1983) ya se incluía a las organizaciones dentro de la clasificación de los sistemas, como sistemas de complejidad superior al sistema humano y como sistemas abiertos.

### 1.2.2. Dimensión económica

Esta dimensión hace posible la obtención y mantenimiento de contribuciones necesarias para el logro de objetivos de crecimiento financiero; sin embargo, para aumentar la eficacia en las actividades, los gestores deben estar atentos a tres criterios predefinidos: ahorrar recursos, mejorar la productividad y la rentabilidad general.

El rol central de la valoración de la EFO desde el punto de vista económico se aborda por el uso de criterios de tipo financiero, desde las teorías económicas, las cuales tratan de explicar las características que las organizaciones usan constantemente en sus modelos matemáticos para el estudio de las finanzas corporativas, que por ende le determinarán su contribución a la generación de valor. Por tanto, en la teoría económica el desempeño de la eficacia de una organización vendrá determinado en el criterio de rentabilidad y el criterio del valor (Modigliani y Miller, 1958, p. 262).

*El criterio de rentabilidad:* desde este enfoque, está incrustada en una medida de eficiencia, donde la organización monitorea cómo es valorada una inversión en su rentabilidad económica. Dentro de este contexto, se estudia la relación entre el beneficio de explotación y el valor de los activos empleados, se estima el rendimiento de los recursos obtenidos por los propietarios de la empresa, quienes tienen derecho al valor residual de la misma —valorado contablemente mediante el beneficio neto— y a través de la rentabilidad financiera —relación entre el beneficio neto y los recursos empleados en la empresa por sus propietarios— para hacer negocios en beneficio de la organización.

*El criterio del valor:* viene dado por su utilización al evaluar oportunidades de inversión y enfocar la organización, pues el anterior criterio de rentabilidad tiene la desventaja de que si se trata como un criterio orientado a corto plazo, estará encaminando el trabajo directivo por criterios de rentabilidad estricta, que pueden verse tentados a ejecutar políticas que den lugar a grandes beneficios hoy, a cambio de pérdidas mañana. Esta dualidad genera una relación curiosa entre las distintas posiciones con el presente criterio de maximización del valor, que no permiten incluir el largo plazo, puesto que el valor de la empresa no será más que la suma de la corriente de beneficios futuros, debidamente actualizados. En este criterio del valor, se ubica la corriente que se ha dedicado a investigar la ventaja competitiva, la cual se determina, según Porter (1980), con la cadena de valor y la teoría de recursos, donde la ventaja competitiva está en función del dominio de elementos de la cadena de valor y en los recursos que le dan la ventaja. Para esto el autor recomienda disponer de las siguientes cinco características.

*Crear competitividad:* esto confiere papel protagónico al fortalecer el valor para el cliente y reducir los costos (Hamel y Prahalad, 1994). *Ser rara:* que se distinga claramente de los competidores ante los clientes (Barney, 1991; Peteraf y Barney, 2003). *Ser inimitables:* por parte de los competidores, se sustenta al considerar la dificultad para que los rivales puedan copiarla o generar una capacidad similar tomando en cuenta el isomorfismo (Dimaggio y Powell, 1983) y la equifinalidad (Eisenhardt y Martin, 2000). *Ser intranferible o no transable* (Helfat et al., 2007). *Ser insustituibles.*

### 1.2.3. Dimensión psicosocial

La idea más importante en la dimensión psicosocial se centra en el valor de las personas; al respecto, predominan los recursos inexplorados de los individuos y la satisfacción de sus necesidades. En esta dimensión de la EFO, se pone de manifiesto el valor aportado por todos los empleados, incluyendo a los directivos, para el desarrollo de las actividades y el logro de los objetivos organizacionales. La dimensión se centra en cinco criterios: compromiso, clima de trabajo, rendimiento, competencias, salud/seguridad de los empleados.

Si se tipifican estos criterios en un análisis de contexto empresarial, el trabajo de Steer (1976) sistematiza los siguientes elementos: *emocional*: empatía, cuidados, amor, confianza, estima o muestras de interés; *evaluativo*: información aplicable a la autoevaluación; *retroinformación*: proporcionada por terceros que resulte válida para la afirmación personal; *informativo*: sugerencias, consejos o información de utilidad para la solución de problemas; *instrumental*: asistencia directa en forma de dinero, tiempo o trabajo.

En esta lógica, surge la argumentación de Sayareh (2007) que incluye conexiones entre las conductas importantes y las necesarias en materia de supervisión. Entonces, desde el paradigma del jefe, en esta dimensión psicosocial sería importante aportar ideas, demostrar afecto, proveer apoyo emocional, proporcionar información de procesos, demostrar flexibilidad, incluir el humor, proporcionar instrucciones orientativas y dedicar tiempo a reunirse con compañeros, y desarrollar así mayor res-

ponsabilidad en la tarea de aprender a ser eficaces.

Cabe mencionar las enseñanzas de Richard y Johnson (2004), quienes indican que gran parte del desempeño laboral en las organizaciones ocurre en equipos multidisciplinares o interdisciplinares eficaces, ya que cuentan con las siguientes características: 1) el desempeño de roles en individuos altamente interdependientes; 2) miembros con una meta común; 3) el éxito o el fracaso del equipo afecta directamente los resultados individuales, y 4) los miembros del equipo influyen, el uno sobre el otro, en el curso de la toma de decisiones.

En esta dimensión psicosocial existe copiosa literatura y los autores preconizan al ofrecer un debate ya clásico que surge del efecto directo o indirecto del liderazgo en la EFO. La mayoría de las investigaciones acerca del liderazgo reconocen que establecer un clima social apropiado en el equipo contribuye al mejoramiento de su desempeño, en torno a la construcción de capacidades y competencias que resultan fundamentales para la eficacia de los equipos de trabajo y las organizaciones (Morgeson, Scott y Karam, 2010).

### 1.2.4. Dimensión ecológica

El interés por investigar la EFO tiene una alta cuota de subjetividad y complejidad. Por ello, en el trabajo se revisan los resultados claves del análisis administrativo desde la perspectiva teórica, el cual ha pasado por varias etapas. En una primera fase se concentra en la eficiencia, teniendo en cuenta los estudios de procesos de Taylor (1980) y los de gestión general de Fayol



(1980), luego aparece la indagación con la administración por objetivos de Drucker y después entra en escena la relación con el entorno, en la planeación estratégica y la teoría de la contingencia.

Algunos ejemplos que buscan responder a esta dimensión están en lo desarrollado inicialmente por Hannan y Freeman (1977) en la teoría de la ecología organizacional, que comparte acciones con la teoría de dependencia de recursos, por medio de la cual la hipótesis de partida es que las organizaciones dependen de su entorno, dado que este es el suministrador de los recursos que necesitan para funcionar. La diferencia entre dichas teorías está en el nivel de análisis, mientras la teoría de la ecología organizacional estudia el criterio del contexto en el que se desenvuelven las organizaciones y observa las relaciones de causalidad entre la tipología y su desempeño, la teoría de la dependencia de recursos centra su análisis en el criterio de las decisiones que se toman dentro de las organizaciones.

En este modelo multidimensional, uno de los asuntos más sobresalientes de las agendas corporativas, que viene ganando impulso en los últimos tiempos, es la responsabilidad social empresarial. Se debe resaltar entonces que en la dimensión ecológica este término se refiere a la adopción por parte de las empresas de políticas formales en los ámbitos no solo sociales, sino medioambientales y a la importancia en la transparencia informativa sobre los resultados obtenidos.

### 1.2.5. Dimensión política

El andamiaje de la dimensión política —en cuanto a su origen—, se expresa desde los

beneficios y valores del hombre como un ser interesado en el poder, y en el ejercicio y mantenimiento de este, basada en las relaciones con los demás, como instrumentos dinamizadores de la sociedad, que permiten atender la complejidad humana y los problemas fundamentales de la sociedad y la humanidad misma.

Desde la perspectiva de la organización, esta tiene la capacidad de articularse estructuralmente, como un cimiento sólido, a fin de alentar la eficacia al permitir comprender que los integrantes tienen sus juicios e intereses hacia la organización, los cuales intentan promover, sostener o defender. La dificultad radica en reconocer la preferencia y elección de los indicadores derivados del funcionamiento del sistema organizacional, debido a la anuencia o consenso en esa construcción e intercambio del ejercicio del poder subyacente en cada tipo de relación interna o externa.

Al respecto, Savoie y Morin (2001) sugieren aprovechar las sinergias esenciales al evaluar esta dimensión política, a través de los cuatro criterios inicialmente propuestos por Zammuto (1984): satisfacción de la coalición dominante, satisfacción de los integrantes según su poder relativo, minimización de los perjuicios y adecuación de la organización al entorno.

### 1.3. El modelo de objetivos

La génesis del modelo de objetivos se ubica en la organización vista como un sistema racional abierto, donde se reconocen dos aspectos fundamentales. Por una parte, el papel central del cumplimiento de las metas como criterio para evaluar la EFO; por otra, una relación indisoluble con el

entorno como determinante en el desarrollo de procesos y el diseño de la estructura. Los trabajos de autores como Friedlander (1978) y Mintzberg (1986) se basaron en la idea de que las organizaciones son creadas para lograr objetivos; es decir, argumentan que el grado de cumplimiento de los objetivos de una organización incide en el grado de eficacia de la misma. El hilo conductor de este movimiento de la administración por objetivos lo inició Drucker (1972), quien popularizó el uso de las metas como base de la eficacia.

El modelo por objetivos tiene dos supuestos en los cuales se basan sus defensores. En el primero, la afirmación de que las organizaciones se dirigen a un objetivo último, aspecto que puede ser su misión o función. En el segundo supuesto se prevé que el tránsito en referencia a este objetivo puede ser identificado, definido y medido. Sin embargo, cuando los objetivos representan resultados deseados, cabe el siguiente cuestionamiento: ¿cómo reconocer los objetivos apropiados para medir la eficacia de una organización?

De manera generalizada, esta pregunta proviene de una vieja polémica entre objetivos prescritos y objetivos derivados; en dicho ámbito están los que defienden los objetivos prescritos (ordenados, determinados), que se centran en la parte formal de la organización como fuente más válida de información respecto a sus objetivos, alertan sobre la necesidad de estudiar este tema, entre otros (Gaertner, 1983; Kelley, 1984; Etzioni, 1987).

Desde el punto de vista de Katz y Kahn (1996), Lachman y Wolfe (1997), en las organizaciones se encuentra un grupo de

defensores de los objetivos derivados, quienes justifican que para conocer una organización no se comienza con las finalidades para las que fue creada, sino que se deberían estudiar las formas concretas como se expresa la organización en sus modos de funcionamiento, en la manera de utilizar sus insumos y de producir sus resultados, los cuales pueden ser independientes de las intenciones de los miembros de la organización. En este sentido, Fernández-Ríos y Sánchez (1997) aportan que en el análisis de la EFO se tiene la característica de la naturalidad, pues las experiencias obvias en la vida colectiva requieren análisis, explicaciones y soluciones, que presentan un acercamiento apropiado para que los objetivos organizacionales sean claros, en consenso y se puedan medir en forma lógica y coherente en sí misma.

#### 1.4. El modelo de sistemas

El concepto de *sistemas* está argumentado por Bertalanffy (1968) y desarrollado posteriormente por Price (1968), Quinn (1981), entre otros. Este modelo enfatiza que más importante que el logro de objetivos —como se planteaba anteriormente— es la habilidad que las organizaciones deben tener para encontrar sus objetivos, sobrevivir y mantenerse competitivamente en el medio.

Es importante precisar que la valoración de la EFO considera no solamente los objetivos, sino también todos los atributos que tienen algunas de las funciones significativas en la adaptación, mantenimiento, procesos de transformación y crecimiento a largo plazo, valorados de forma integrante, toda vez que se considera la organización como una unidad en constante movimiento,

interrelacionada con el medio ambiente y compuesta por subsistemas.

Considerando lo anterior, Mott (1972) alerta sobre la necesidad de estar atentos a la articulación con el contexto en las relaciones e interconexiones que aumentan la supervivencia de la organización, concretamente al ayudar a mejorar las áreas de rendimiento específicas que evitarían su declive.

### **1.5. El modelo de componentes múltiples**

Según Fernández-Ríos y Sánchez (1997), gradualmente este modelo se asemeja al de sistemas, con la diferencia de que el modelo de componentes múltiples enfatiza en los entornos que pueden amenazar la supervivencia organizacional. Por ejemplo, resalta que dos organizaciones con características parecidas, como universidades públicas y privadas, tienen como amenaza entornos diferentes a los cuales deben responder si desean sobrevivir.

Dentro de esta concepción es necesario entender que en este modelo existen campos organizacionales donde se mueven las instituciones, con diferentes grados de poder e interés que compiten por el control de los recursos, en los cuales existen fuertes implicaciones en algunas demandas por parte de grupos representativos, que serán más atendidas que las de otros. En este sentido, los campos organizacionales constituyen un área reconocida de la vida institucional, como son los principales proveedores, los consumidores de recursos y productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones principales que dan servicio o productos similares (DiMaggio y Powell, 1983, p. 106).

En este modelo resulta de interés el planteamiento de Zammuto (1982), quien señala por un lado el relativismo, en el que no hay sino verdades provisionales o relativas; por otra parte, el poder y la justicia social, en lo que se refiere a la igualdad en la distribución equitativa de los recursos en la búsqueda del equilibrio entre los intereses, y en cuarto lugar la adaptación evolutiva al entorno cambiante de sus *stakeholders*.

Otro punto importante lo señala Leonard-Barton (1992), para quien la presión de factores externos conduce a la conformación de rigideces centrales en la organización, por lo cual los actores internos deben estar preparados para reconvertirse, utilizando capacidades que serán útiles en un nuevo entorno y que para este modelo hacen referencia a la adaptación a los ambientes cambiantes dados por nuevas combinaciones. Estas últimas evitarán las rigideces centrales y requerirán crear conocimiento con actividades de aprendizaje.

Ahora, desde la perspectiva del relativismo, a la cual pertenece Connolly (1980), el modelo de componentes múltiples es contemplado como una técnica empírica, utilizada para recoger información sobre rendimiento organizacional y tienen como base los juicios de eficacia de los constituyentes más representativos. Mientras diversos autores, como Pennings y Goodman (1977), Pfeffer y Salancik (1977), entre otros, han identificado la perspectiva del poder, al destacar que el grupo de interés dominante es el que define e impone los criterios operativos, los cuales son coadyuvantes a la hora de realizar actividades y los criterios evolutivos, derivados del procesamiento de la información organizacional.

A diferencia de los anteriores autores, Keeley (1978) inspirado en el concepto de justicia social, a través del principio del rechazo mínimo en los distintos niveles organizacionales, defiende que la institución más eficaz será la que tiene menos componentes disidentes al comportamiento organizacional por la participación de sus miembros en ella.

Un aspecto más visible en el examen de la EFO en este modelo enfatiza en el criterio del rendimiento organizacional, el cual debe ser evaluado en su contexto, lo que implica el análisis representado en: 1) rendimiento organizacional, que necesita ser sensible a las demandas de los constituyentes relevantes en la dirección; 2) la eficacia que resulta de actividades innovadoras, y 3) la organización como parte del entorno que no puede sobrevivir sin esta realidad.

### **1.6. Modelo de la auditoría del sistema humano (ASH)**

Basándose en las aportaciones del enfoque sistémico, el modelo ASH contribuye a una eficaz gestión del sistema humano y su relación con los objetivos del negocio. Este modelo según Quijano (2000) incluye tres aspectos relevantes: 1) un modelo teórico de comportamiento organizativo; 2) una batería de instrumentos para la evaluación de distintas dimensiones de la organización; y 3) un sistema de control de la gestión.

Los medios, técnicas e instrumentos empleados exploran los siguientes objetivos. En primer lugar, los objetivos estratégicos: la socialización, construcción y transmisión de cultura entre compañeros; en segundo lugar, los objetivos operativos: la resolución de problemas o la coordinación de

actividades intradepartamentales e interdepartamentales, el asesoramiento del *staff* a la línea y la transmisión a los colegas del conocimiento y las mejores prácticas junto con los objetivos sociales, que analizan la forma como la organización proporciona espacios y momentos que faciliten las relaciones interpersonales entre trabajadores y que generen redes informales, identidad de grupo y vinculación con la organización.

No obstante, ante la diversidad de niveles de trabajo dentro de una estructura corporativa, las evaluaciones organizacionales del modelo ASH se concentran para su utilización en cuatro áreas de actuación; 1) estrategia; 2) diseño (tecnología-estructura-sistemas); 3) procesos (psicológicos y psicosociales), y 4) resultados blandos o calidad de recursos humanos y resultados duros o efectividad organizacional.

De manera específica, la aprehensión y conceptualización de los procesos psicosociales, particularmente el liderazgo y la cultura organizativa, inspiran e influyen en las dimensiones anteriores, al tiempo que son influidos y modificados por ellas. Por esta razón, se atraen enfoques paradigmáticos en los procesos psicológicos de las personas, que finalmente repercuten en los resultados organizacionales, entendiéndose por ello que dichos resultados no solo se presentan a nivel individual, sino también grupal y organizacional. Según Quijano (2005), una vez analizados estos niveles constituyen la principal preocupación de la EFO o los llamados resultados duros de la empresa en aquellas áreas que teóricamente resultan más importantes en el funcionamiento global de la organización y que tienen mayor influencia en los objetivos finales.

### 1.7. Modelo de la fundación europea para la gestión de la calidad (EFQM)

La manera de definir este modelo es como no normativo, cuyo concepto fundamental es la autoevaluación en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión, utilizando una metodología cualitativa que ha resultado un elemento útil al seguimiento del desarrollo y logro del éxito en las organizaciones.

Respecto a los criterios propios del modelo EFQM, se expone el criterio *agente o facilitador*, aspecto en el cual el sistema de gestión de la organización que causa los resultados está conformado por cuatro dimensiones que nos llevan a comprender mejor el concepto:

- En el liderazgo: valora la forma como el equipo directivo desarrolla y facilita el alcance de la misión y la visión en la organización. El político y el de estrategia enfatiza cómo se materializa en la organización su misión y visión, mediante una estrategia claramente enfocada hacia los actores, apoyada por políticas, planes, objetivos, metas y procesos adecuados.
- En el personal: lo importante es apreciar cómo la organización gestiona y desarrolla el conocimiento de las personas que la constituyen y libera todo su potencial, tanto individualmente como en equipo, y en el conjunto de la organización.
- En colaboradores y recursos: se resalta cómo la organización planifica y gestiona con sus colaboradores externos y sus recursos internos el apoyo a su política, estrategia y posesión del conocimiento.
- Se evalúa cómo la organización diseña, gestiona y mejora sus procesos para apoyar su política, su estrategia, y generar así valor para sus clientes y sus otros actores.

En su nueva versión, el modelo EFQM ratifica que el personal no es solo un recurso, sino también un cliente interno, cuya satisfacción se convierte en un criterio de excelencia y además en uno de los requisitos primordiales para la obtención de los resultados deseados por la empresa. En la tabla 2 se recogen los criterios organizacionales que inciden en la valoración de la EFO, para cada uno de los seis modelos descritos anteriormente.

Tabla 2. Criterios organizacionales que inciden en la valoración de la EFO

Modelo multidimensional		
Dimensión sistémica	Mejora constante de la calidad de los productos y servicios	
	Mantenimiento de la competitividad	
	Satisfacción de los grupos de interés	
Dimensión económica	El criterio de rentabilidad	
	El criterio del valor	Crear competitividad
		Ser rara
		Ser inimitables
		Ser intransferible o no transable
Ser insustituibles		

Continúa

<b>Modelo multidimensional</b>			
Dimensión psicosocial	El criterio compromiso		
	El criterio clima de trabajo		
	El criterio rendimiento		
	El criterio competencias		
	El criterio salud/seguridad		
Dimensión ecológica	El criterio del contexto en el que se desenvuelven las organizaciones		
	El criterio de las decisiones que se toman dentro de las organizaciones		
Dimensión política	Satisfacción de la coalición dominante		
	Satisfacción de los constituyentes según su poder relativo		
	Minimización de los perjuicios		
	Adecuación de la organización al entorno		
<b>Modelo de objetivos</b>			
El criterio cumplimiento de metas	Las organizaciones se dirigen a un objetivo		
	Los objetivos pueden ser identificados, definidos y medidos		
<b>Modelo de sistemas</b>			
El criterio de una visión integradora	Marco espacial	Nivel individual	
		Nivel supersistema	
	Marco temporal	Corto o largo plazo	
<b>Modelo de componentes múltiples</b>			
Los entornos pueden amenazar la supervivencia organizacional	Evalúa la satisfacción		
	Presión de actores externos		
El criterio poder	Grupo de interés dominante		
El criterio rendimiento organizacional	Sensibilidad a las demandas		
	Actividades innovadoras		
	La organización no puede sobrevivir sin el entorno		
<b>Modelo de la auditoría del sistema humano (ASH)</b>			
Nivel individual	Nivel grupal	Nivel organizacional	
Calidad de los recursos humanos	Calidad de los procesos	Los sistemas de gestión	
Motivación	Compromiso	Liderazgo	
<b>Modelo de la fundación europea para la gestión de la calidad (EFQM)</b>			
Criterio agentes	El liderazgo	Criterio resultados	Resultados en los clientes
	El político y de estrategia		Resultado en las personas
	El personal		Resultado en la sociedad
	Colaboradores y recursos		Resultados e indicadores claves
	Procesos		

Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones

Forma parte del ideario clásico, en el sector empresarial, la valoración de la eficacia dentro del mundo organizacional, con el fin de incrementar la productividad, los beneficios y las utilidades de los capitales financieros y sociales.

Los seis modelos presentados en este artículo se enfocan en mostrar resultados de estudios en diversos aspectos, dimensiones, niveles o variables, en los cuales la argumentación se aborda como la reducción de las partes dentro de una lógica formal, a la que se pretende persuadir y convencer sobre la estructura de lo real en los enlaces planteados para cada uno de los modelos propuestos.

En las últimas décadas, la eficacia sigue siendo analizada, desde la perspectiva de la teoría de recursos y capacidades, como la base para alcanzar una ventaja en el proceso administrativo desde un carácter sistémico. Esta apreciación se aporta en entornos empresariales de elevada turbulencia y ante la rapidez por la tecnología disruptiva, donde resulta relevante el estímulo al desarrollo y la acumulación de capacidades dinámicas en función de mejorar la eficacia.

Es imperioso centrarse en dar mayor contextualidad y comprensión disciplinar a la EFO. Si bien existen bases teóricas y empíricas para consolidar un constructo válido que permita explicar y entender desde la cognición humana ciertos comportamientos organizacionales, no se puede creer que la teoría está acabada en el tema; su desarrollo y fortalecimiento necesita de nuevas investigaciones que proporcione más información.

## Referencias

- Allport, F. H. (1962). A structuronomic conception of behavior: individual and collective. I. Structural theory and the master problem of social psychology. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 64, 3-30.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Bertalanffy, L. Von (1968). *Teoría general de los sistemas*. México, D. F.: Fondo de Cultura Económica.
- Brunet L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México, D. F.: Trillas.
- Connolly, T. A., Conlon, E. J. y Deutsch, S. J. (1980). Organizational effectiveness: a multiple constituency approach. *Academy of Management Review*, 5, 211-216.
- Cunningham, J. B. (1978). A system-resource approach for evaluating organizational effectiveness. *Human Relations*, 31, 631-656.
- Daft, K. L. y Steers, R. M. (1992). *Organizaciones: el comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. México, D. F.: Limusa.
- DiMaggio, P. y Powell, W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 2(48), 147-160.
- Drucker, P. (1972). *El ejecutivo eficaz*. Buenos Aires: Suramericana.
- Duncan, R. B. (1973). Multiple decision-making structures in adapting to environmental uncertainty: the impact on organizational effectiveness. *Human Relations*, 26, 273-291.
- Eisenhardt, K. y Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 20(10/11), 1105-1121.
- Etzioni, A. (1987). *Compliance, goals and effectiveness*. En J. Shafritz y J. S. Ott (Eds.), *Classics of organization theory*. Chicago: Dorsey Press.
- Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations*. Nueva York: Free Press.
- Fayol, H. (1980). *Administración general e industrial*. Buenos Aires: Ateneo.



- Fernández-Ríos, M. y Sánchez, J. C. (1997). *Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación*. Madrid: Diaz de Santos.
- Friedlander, F. y Pickle, H. (1978). Components of effectiveness in small organizations. *Administrative Science Quarterly*, (13), 289-304.
- Gelade, G. y Gilbert, P. (2003). Work climate and organizational effectiveness: the application of data envelopment analysis in organizational research. *Organizational Research Methods*, 6, 482-501.
- Goodman, P. S. y Pennings, J. M. (1980). Critical issues in assessing organizational effectiveness. En E. E. Lawler III, D. A. Nadler y C. Cammann (Eds.), *Organizational assessment: perspectives on the measurement of organizational behavior and the quality of work life* (pp. 399-417). Nueva York: Wiley.
- Goodman, P. S. y Pennings, J. M. (1977). *New perspectives on organizational effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hamel, G. y Prahalad, C. K. (1994). *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Hannan, J. y Freeman, M. T. (1977). The population ecology of organizations. *American Journal of Sociology*, 82, 929-964.
- Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M. et al. (2007). *Dynamic capabilities: understanding strategic change in organizations*. Hong Kong: Blackwell.
- Katz, D. y Kahn, R. (1966). *Psicología social de la Organización*. México, D. F.: Trillas.
- Keeley, M. (1978). A social justice approach to organizational evaluation. *Administrative Science Quarterly*, 22.
- Kraft, K. L., Jauch, L. R. y Boatwright E. W. (1996). Assessing Organizational Effectiveness in the Service Sector. *Journal of Professional Service Marketing*, 14, 101-116.
- Lachman, R. y Wolfe, R. A. (1997). The Interface of Organizational Effectiveness and Corporate Social Performance. *Business & Society*, 36, 194-214.
- Lawrence, P. R. y Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston: Harvard University.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities or core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- Mintzberg, H. (1986). La alta dirección: mitos y realidades. *Clásicos Harvard de la Administración*, (4), 55-67.
- Modigliani, F. y Miller, M.H. (1958). The cost of capital, corporation finance and the theory of investment. *American Economic Review*, 48, 261-297.
- Moliterno, T. y Mahoney, D. (2011). Network theory of organization; a multilevel approach. *Journal of Management*, 2(37), 443-467
- Morgeson, F. Scott, G. y Karam, E. (2010). Leadership in team: A functional approach to understanding leadership structures and processes. *Journal of Management*, 1(36), 5-39.
- Mott, P. E. (1972). *The characteristics of effective organizations*. Nueva York: Harper & Row.
- Nystrom, P. C. y Starbuck, W. H. (1983). Pursuing organizational effectiveness that is ambiguously specified. En K. Cameron y D. A. Whetten (Eds.), *Organizational effectiveness* (pp. 135-161) Nueva York: Academic Press.
- Ordiz, M. y Fernández, E. (2005). Influence of the sector and the environment on human resource practices' effectiveness. *International Journal of Human Resource Management*, 16(8), 1349-1373.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. Nueva York: Harper & Row.
- Pfeffer, J. y Salancik, G. R. (1977). Administrator effectiveness: the effects of advocacy and information on resource allocations. *Human Relations*, 30, 641-656.
- Pennings, J. M. y Goodman, P. S. (1977). Toward a workable framework. En P. S. Goodman y J. M. (Eds.), *Pennings. New perspectives on organizational effectiveness* (pp. 146-184). San Francisco: Jossey-Bass.
- Peteraf, M. y Barney, J. (2003). Unraveling The Resource-Based Tangle. *Managerial and Decision Economics*, (24), 309-323.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Nueva York: The Free Press.



- Price, J. L. (1968). *Organizational effectiveness: an inventory of propositions*. Homewood: R. D. Irwin.
- Quijano, S., Cornejo, J. M., Yepes, M. y Flores, R. (2005). La calidad de los procesos y recursos humanos como componente de la calidad del sistema humano de la organización: conceptualización y media. *Anuario de Psicología*, 36(1), 7-36.
- Quijano, S. y Navarro, J. (2000). La autoeficacia y la motivación en el trabajo. *Apuntes de Psicología*, 18(1), 159-177.
- Quijano, S. y Navarro, J. (1999). El ASH (Auditoría del Sistema Humano), los modelos de calidad y la evaluación organizativa. *Revista de Psicología General y Aplicada*, 52(2-3), 301-328.
- Quinn, R.E. y Cameron, K. (1983). Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence. *Management Science*, 29, 33-51.
- Quinn, R. E. y Rohrbaugh, J. (1981). A competing values approach to organizational effectiveness. *Public Productivity Review*, 5, 122-140.
- Real Academia Española. (2012). *Diccionario de la lengua española*. Madrid: Espasa, Calpe.
- Richard, O. C. y Johnson, N. B. (2004). High performance work practices and human resource management effectiveness: substitutes or compliments? *Journal of Business Strategies*, 21(2), 133-148.
- Savoie, A. y Morin, E. (2001). Representações da eficácia organizacional: desenvolvimentos recentes. *Psychologica*, 27, 7-29.
- Sayareh, J. (2007). *Benefits of Regular Organizational Effectiveness (OE) Assessment in Sea-port Organizations*. Athens: Proceedings of the International Association of Maritime Economics [IAME].
- Seashore, S. E. (1983). A framework for an integrated model of organizational effectiveness. En K. S. Cameron y D. A. Whetten (Eds.), *Organizational effectiveness: a comparison of multiple models* (pp. 55-70). San Diego: Academic Press.
- Steers, R. M. (1976). When is an organisation effective? A process approach to understanding effectiveness. *Organizational Dynamics*, 5, 50-63.
- Tamames, R (1989). *Diccionario de economía*. Madrid: Alianza.
- Taylor, H. (1980). *Administración científica*. Buenos Aires: Ateneo.
- Tosi, H. L. y Slocum, J. W. (1984). Contingency theory: some suggested directions. *Journal of Management*, 10(19-26).
- Weick, K. E. y Daft, R. L. (1983). The effectiveness of interpretation systems. En K. S. Cameron y D. A. Wheeten (Eds.), *Organizational effectiveness: a comparison of multiple Models* (71-93). Nueva York: Academic Press.
- Zammuto, R. F. (1984). A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness. *Academy of Management Review*, 9(4), 606-616.
- Zammuto, R. F. (1982). *Assessing organizational effectiveness: systems change, adaptation, and strategy*. Nueva York: Sunny Press.

