

# Modelos conceptuales para la reflexión del constructo eficacia organizacional

Conceptual models towards the reflection on the organizational effectiveness

Mary Luz Ordóñez Santos<sup>1</sup>

## Resumen

La eficacia organizacional ha estado en el centro de la empresa, la gestión y la investigación administrativa durante más de cincuenta años. En este trabajo se definen las metodologías a seguir para realizar la evaluación de los procesos de eficacia organizacional, de manera que las empresas estén en condiciones de afrontar las exigencias del entorno y garantizar su permanencia en el medio. Este análisis comparativo permite ajustar los límites disciplinares que posibilitan superar las barreras de la ineficacia organizacional, las cuales limitan la construcción de empresas más competentes.

**Palabras claves:** eficacia, organización, modelo conceptual.

## Abstract

Organizational Effectiveness has been at the core of organization and management research for over fifty years. This paper defines the methodologies to be followed in order to evaluate the coordination processes in organizational effectiveness so as companies are in the conditions to face the environment requirements and guarantee it surviving in it. This comparative analysis allows to adjust the disciplinary limits that facilitate overcome the barriers of the organizational inefficacy that constrains the formation of more competitive enterprises.

**Keywords:** Effectiveness, organizational, conceptual modeling.

1. Profesora de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Pamplona, Colombia. Doctora en Administración. Magister en Administración de Empresas, USTA. Especialista en Administración de Personal, EAN. Especialista en Cultura Política. Administradora de Empresas UFPS. maryluz@unipamplona.edu.co

## PUNTO DE PARTIDA

**E**l concepto de eficacia organizacional (EFO) es multidimensional: en la literatura especializada no se obtiene un consenso generalizado acerca de su significado. Es común la confusión conceptual entre eficacia y el término eficiencia; es entonces lícito empezar por lo más básico: ¿qué es eficacia? Eficacia es la virtud, la actividad, la fuerza y el poder para obrar o producir efecto (DRAE). Sin embargo, la complejidad del concepto obliga a reflexionar en la sistematización que conlleva a una visión de la evolución histórica del término eficacia y sus diferentes criterios de evaluación.

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 papel desempeñado, el cual revela el significado de la interacción entre el individuo y su entorno. Luego, la ‘eficacia del grupo’

en un esquema de cooperación entre miembros del grupo basados en el rendimiento de cada individuo y la ‘eficacia de la organización’, la cual sería el resultado de las sinergias obtenidas del hecho que los individuos coordinen sus esfuerzos en grupos y los grupos se coordinan desempeñando papeles, conforme a unas normas y persiguiendo unos objetivos que son compartidos por todos. Bajo esta perspectiva, en los fenómenos organizativos 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.

Un primer paso hacia ese modelo es la diferenciación del concepto de eficacia organizativa de otros conceptos próximos a ella como son eficiencia, competitividad, productividad, efectividad y calidad. Es difícil establecer y analizar, desde un punto de vista empírico, cuáles son los mecanismos o elementos que determinan la eficacia. La mayoría de los autores que se han dedicado a su estudio describen los factores que, a su juicio, determinan el éxito del mismo. En el Cuadro 1 podemos 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.

**Cuadro 1**

### FUERZAS QUE ACTÚAN EN LA EFICACIA ORGANIZACIONAL

Año	Autor	Definición de Eficacia Organizacional	Factores determinantes
1960	Katz y Khan	“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”.	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”.	Proporción Acuerdos Barrera

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”.	Actitud Comportamiento Institucionalidad Planificación
1975	Etzioni	“La eficacia comprende el grado en el que una organización realiza sus metas”.	Plazos Orientación Perspectiva
1977	Hannan y Freeman	“Grado de congruencia entre objetivos organizacionales y resultados observables... la eficacia está bien definida solo si tanto los objetivos como los resultados están bien definidos y la comparación entre los dos es significativa”.	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”.	Adaptaciones Autonomía Calidad Complejidad Distribución
1977	Goodman, 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”.	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”.	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”.	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”.	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”.	Iniciativa Confianza Valores Iniciativa
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”.	Definición Posición Integración
1984	Tosi y Slocum	“Grado en que una organización obtiene un número muy limitado de resultados altamente deseables”.	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”.	Frecuencia Integración Nivel
1992	Daft y Steers	“La eficacia se refiere al desempeño logrado por la organización en el logro de sus metas”.	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”.	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)”.	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”.	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”.	Prestigio Responsabilidad

2007	Sayareht	Este concepto se centra de manera directa en los estilos organizacionales adoptados para la gestión y la relación entre la organización y su entorno.	Sustentable Prácticas Cohesión
------	----------	---	--------------------------------------

**Fuente:** elaboración propia a partir del trabajo de varios autores.

Lo anterior lleva a suponer que existen múltiples fuerzas que actúan en la eficacia organizacional (Cuadro 1), incluyendo un gran abanico de acciones y medidas encaminadas a una respuesta que puede resultar obvia; en caso de admitir que para permanecer en tiempos de incertidumbre donde se revelan las fortalezas y debilidades de muchas empresas, estas requieren la búsqueda de procesos más productivos en una gestión más preventiva, activa y operativa de carácter obligatorio que en sentido amplio evite los llamados objetivos de papel, los cuales evidentemente dan una situación no deseable para validar la eficacia organizacional.

Un problema que enfrenta la empresa se ve reflejado al momento de responder a la pregunta, ¿es la eficacia organizacional relativa? Se especula sobre si existe una forma de validar la eficacia a través de un modelo organizacional único y exclusivo para lograr calcularla; al final masivamente se promueve gestionar una organización competitiva pero no eficaz en términos absolutos, en el sentido que muchos autores definieron el término eficacia (Cuadro 1).

El uso de los conceptos eficacia y competitividad supone una continua orientación hacia el entorno que se dirige en el cumplimiento de los objetivos de la organización con una actitud estratégica, obteniendo mejores resultados que los competidores; en un actuar que va del trabajo individual al trabajo colaborativo donde el grado de incorporación de los interlocutores incide en los niveles de eficacia (dado este por el conocimiento colectivo y siendo demostrado por los resultados en el éxito de la organización).

## ENFOQUES Y PRINCIPIOS PARA EVALUAR LA EFICACIA ORGANIZACIONAL

La diversidad conceptual existente en la literatura sobre la eficacia organizacional (EFO), remite a una cantidad de modelos presentados bajo distintas dimensiones y criterios. Sin embargo, para Brunet

(1999) los distintos modelos no dan cuenta de la complejidad del constructo EFO, presentando una visión parcial y limitada del mismo. El análisis de las similitudes o superposición de los criterios presentes en los diversos modelos indujo a que investigadores como Kraft (1996) y Fernández Ríos y Sánchez (1997), realizaran un esfuerzo de síntesis entre los diversos criterios propuestos en un intento de proponer un modelo que pudiera dar cuenta de una visión más amplia e integral de la EFO.

### Modelo multidimensional

En la perspectiva de Kraft (1996), se analizaron las dimensiones y criterios propuestos en diversos modelos de Pfeffer y Salancik (1978), Goodman y Pennings (1980), Seashore (1983), Quinn (1983) y Zammuto (1984), entre otros; todos presentaron un modelo multidimensional con cuatro dimensiones de eficacia: la social, la económica, la sistémica y la política. Tal modelo ha sido aplicado en sectores como salud, educación, energía y construcción.

Posteriormente sus creadores lo modifican y añaden la dimensión ecológica, e igualmente plantean un cambio de nombre en la dimensión social por psicosocial. Así, determinan dieciséis criterios para evaluar las cinco dimensiones de la EFO (Savoie y Morin, 2001). Según los idealizadores del modelo, esos criterios fueron elegidos bajo el principio de parsimonia, grado de operacionalización, naturaleza y nivel de objetivación de los mismos en el desempeño organizacional. En la versión actual de este modelo multidimensional las cinco dimensiones con sus respectivos criterios son:

#### Dimensión sistémica

Como en el modelo de sistemas, en esta dimensión la EFO es evaluada mediante los procesos organizacionales y según los objetivos que se quieren alcanzar. En

ella se refleja el grado en el cual las actividades de la organización son continuas en el tiempo, garantizando estabilidad y crecimiento. Para esto tres preocupaciones o criterios 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 (clientes, proveedores, accionistas y acreedores).

Como se recuerda, la obra de Bertalanffy publicada en 1968, suele considerarse el texto fundador de esta teoría general de sistemas, cuyo punto de partida estaría en la década del cuarenta en una serie de investigaciones procedentes de los campos de la biología, la psicología y las ciencias sociales.

Si bien organizaciones como tales no aparecen en la formulación original de la teoría general de sistemas. La concepción de las organizaciones como sistemas surgió de forma inmediata. Según Katz y Kahn (1996), autores como Allport (1962) y Duncan (1973), ya presentaban un inicio de concepción sistémica de la organización. Nystrom (1983) incluye a las organizaciones dentro de su clasificación de los sistemas, considerándolas como sistemas de complejidad superior al sistema humano y como sistemas abiertos. Posteriormente Hartog (2004), caracteriza las organizaciones como sistema con tres componentes en el que interactúan:

**Los elementos del sistema:** cualquier sistema estará constituido por un número determinado de elementos con definición individual, donde cabe la posibilidad de que existan varios niveles de complejidad, al ser dichos elementos también sistemas.

**Los objetivos del sistema:** se postula que todo sistema tiene un objetivo hacia el cual tienden los elementos del mismo, destacando las contribuciones que en ocasiones son ambiguas en cuanto a la naturaleza de estos objetivos, aunque parece admitirse implícitamente que el sistema como tal tiene objetivos no necesariamente iguales a quien ‘dirige’ el sistema (si efectivamente es dirigido).

**Las interacciones entre los elementos del sistema:** el sistema no será tal si entre los elementos del mismo no se producen interacciones, es decir, procesamientos e intercambios de insumos energéticos y de flujos de información.

Una aportación de la concepción sistémica que ha tenido más aceptación ha sido la de definir la eficacia

organizacional como la capacidad de la organización de adquirir recursos-energía e información del entorno, de modo que así se asegure su supervivencia y crecimiento.

## Dimensión económica

Es el centro de interés de inversionistas y gestores, asumiendo que se mide por el logro de objetivos formales, los cuales se suponen conocidos, compartidos y ajustados a la eficiencia 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 los tres criterios definidos: ahorrar recursos, mejorar la productividad y mejorar la rentabilidad general.

El papel central de la valoración de la EFO, desde el punto de vista económico, se aborda por el uso de criterios de tipo financiero y en las teorías económicas que tratan de explicar las características de las organizaciones que usan constantemente modelos teóricos, los cuales vienen determinados por la minimización de los costos. Por tanto, en la teoría económica el desempeño o eficacia de una organización vendrá determinado por dos criterios (Modigliani y Miller 1958):

El criterio de rentabilidad: incrustado en una medida de eficiencia donde la organización presenta cómo es valorada una inversión mediante la rentabilidad económica; en este contexto, la relación entre el beneficio de explotación y el valor de los activos empleados 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–, a través de la rentabilidad financiera (relación entre el beneficio neto y los recursos empleados en la empresa por sus propietarios).

El criterio del valor: si bien el criterio de rentabilidad tiene la desventaja de tratarse de un criterio orientado al corto plazo, grandes teóricos indican que el aporte de una dirección guiada por criterios de rentabilidad estricta puede verse tentada a ejecutar políticas que darán lugar a grandes beneficios hoy, a cambio de pérdidas mañana: por ejemplo, entre otros, si no se renuevan los activos con los que la empresa desarrollará su actividad o se reducen las amortizaciones o se aumentan los beneficios comprometiendo seriamente la supervivencia de la empresa. Así, entonces, las distintas posiciones en el criterio de maximización del valor 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 contexto, ejercer la evaluación de la EFO desde el punto de vista económico requiere realizarlo mediante indicadores cuantitativos e indicadores de rentabilidad o de valor. En la práctica, la validez de dichos indicadores vendrá determinada por la pertinencia de las normas contables con las que se valoran los flujos económicos y los activos, así como de la transparencia y racionalidad de los mercados financieros a la hora de valorar las posibilidades de las empresas de obtener beneficios en el futuro.

Para ser operativo, el modelo económico de eficacia debe disponer de indicadores que permitan medir el grado de cumplimiento de los objetivos y el aprovechamiento eficiente de los recursos utilizados. Indicadores de medida del grado de maximización del valor de los fondos propios (rentabilidad financiera) o de maximización del valor global de la empresa (rentabilidad económica), e indicadores de valor de la empresa comprobando la función de las anticipaciones sobre el crecimiento y rentabilidad futuras de la empresa, generalmente basados en las previsiones realizadas por los agentes de los mercados financieros.

En la medición de la rentabilidad financiera se incluyen los indicadores *ex post*; estos suelen utilizar las tasas de rentabilidad de los fondos propios evaluadas a partir de los valores de mercado (RPM), o la tasa de rentabilidad de los fondos propios evaluada a partir de los valores contables (Railroad Friction Products Corporation, RFPC). Un indicador *ex ante* muy extendido es el llamado ratio de Marris, cociente entre la capitalización bursátil de la empresa y el valor contable de los fondos propios.

Un indicador de rentabilidad económica *ex post* es la rentabilidad económica valorada a partir del activo contable. El indicador *ex post* más extendido es la Q de Tobin, cociente entre el valor de mercado de la firma y el valor de reposición de los activos.

## Dimensión psicosocial

Aquí la idea más importante se centra en el valor de las personas, resalta los recursos inexplorados de las personas 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 y se estimula la ocurrencia de las actividades y el logro de objetivos de la organización; se centra en cinco criterios: compromiso, clima de trabajo,

rendimiento, competencias y salud/seguridad de los empleados.

Las variables psicosociales se consideran como las habilidades sociales del sujeto, determinadas por dimensiones interpersonales y de pensamientos facilitadores o inhibidores del proceso de interacción con los demás miembros del grupo que influyen en la calidad de las tareas de aprendizaje cooperativo, particularmente bajo el término de relaciones psicosociales; varios autores engloban variables cognitivas, variables motivacionales y variables afectivo-sociales. Pero, ¿cuáles son esas variables motivacionales que generan y producen las interacciones sociales en situaciones de aprendizaje cooperativo y que explican la mayor eficacia sobre las estructuras organizacionales competitivas?

A pesar de que en los últimos años se ha producido un impacto en la literatura relativa a la dimensión psicosocial en relación con el estrés generado por el trabajo, es corriente encontrar investigaciones como las de Tsui (1990), quien enunciaría cinco posibles elementos integrantes: 1) apoyo emocional: cuidados, comodidad, amor, afecto y comprensión; 2) estímulo: elogio y cumplidos (esto en la medida en que la persona se siente alentada por quienes la ayudan a hacer acopio de valor, a albergar esperanzas o a sobreponerse); 3) asesoramiento: información útil para la solución de problemas, esto es, la medida en que la persona se considera informada; 4) compañía: el tiempo pasado con la persona que presta ayuda, en la medida en que el individuo no se siente solo; y 5) ayuda intangible: recursos materiales, como dinero o ayuda en la realización de las tareas; esto en la medida en que la persona se siente aliviada de las cargas.

No obstante, Steers (1976) utilizaba otro marco de referencia para el análisis en el contexto relacionado con el trabajo: 1) emocional: empatía, cuidados, amor confianza, estima o muestras de interés; 2) evaluativo: información aplicable a la autoevaluación; retroinformación proporcionada por terceros que resulte válida para la afirmación personal; 3) informativo: sugerencias, consejos o información de utilidad para la solución de problemas; 4) instrumental: asistencia directa en forma de dinero, tiempo o trabajo.

Adicionalmente Rushing (1974), indicaba que la calidad en las relaciones con el supervisor daba una ventaja adicional hacia una alta satisfacción laboral. Sayareh (2007), argumenta que las conductas importantes y necesarias en los supervisores serían: las de aportar ideas, demostrar afecto, proveer apoyo emocional,

proporcionar información de procesos, flexibilidad manifiesta, incluir el humor, proporcionar instrucciones orientadoras y dedicar tiempo a reunirse con sus compañeros, desarrollando mayor responsabilidad para aprender a ser eficaces.

Las enseñanzas de Richard, O. C., Johnson, N. B. (2004), indican que actualmente gran parte del desempeño laboral en las organizaciones ocurre en equipos multidisciplinares o interdisciplinares y algunas de las características de estos equipos son: 1) el desempeño de papeles de los individuos, el cual requiere que estos sean altamente interdependientes; 2) los miembros tienen una meta común y un destino común; 3) el éxito o el fracaso del equipo afecta directamente los resultados de los propios individuos; y 4) los miembros del equipo influyen el uno sobre el otro en el curso de la toma de decisiones.

Existe otra consideración proveniente de Ordiz (2005), quien menciona que investigaciones demuestran que existen demandas psicosociales 'universales' que afectan la salud de los trabajadores en forma crónica; estrictamente se refiere a demandas que podrían generalizarse a distintas ocupaciones independientemente de las características específicas de la actividad laboral. Plantea que entre los principales factores que influyen en la salud mental se encuentran: la falta de recompensas, las falsas expectativas y, principalmente, la carga de trabajo, el grado de control al trabajador, las relaciones interpersonales y el apoyo social en el trabajo.

Aunque existe una copiosa literatura dedicada a la dimensión psicosocial, un debate ya clásico surge del efecto directo o indirecto en la eficacia del trabajador; en el trabajo de Rojas (2000), se cita: "Tan extraño es negar la relevancia de los factores psicosociales en la seguridad y salud en el trabajo como concederles prácticamente la importancia que teóricamente se les reconoce". La paradoja de los factores psicosociales está en ese intento de identificarlos de alguna forma como elementos ubicuos, omnipresentes en todos los procesos que afectan a la seguridad y a la salud en el trabajo; pero al mismo tiempo, en la mayoría de los casos se les considera sutiles y con una carga de imprecisión que hace difícil su concreción, evaluación, manejo y operativización. Precisamente por ello su estudio e investigación resultan elementos dinamizadores de la EFO no como un lujo, sino como una necesidad de primer grado.

## Dimensión ecológica

La discusión internacional enfatiza que la calidad del intercambio entre ambiente y organización es primordial, ya que las organizaciones extraen y/o utilizan sus recursos del medioambiente, devolviendo a este posteriormente productos y servicios oriundos de esas transformaciones, y es categorizando que hay que cuidar para que tales intercambios sean ventajosos para ambos. Según esta dimensión, las presiones que invitan a amplificar la noción de EFO vienen frecuentemente del exterior de las organizaciones e implican, sin duda, desafíos a superar. Al interior organizacional con una perspectiva realística, los criterios utilizados para evaluarla son tres: la regulación, la responsabilidad social y la responsabilidad ambiental.

Desarrollada inicialmente por Hannan y Freeman (1977), la teoría ecológica comparte con la teoría de dependencia de los recursos la hipótesis de partida según la cual las organizaciones dependen de su entorno, dado que este es el suministrador de los recursos que necesitan para funcionar. La diferencia con dicha teoría está en el nivel de análisis: la teoría ecológica observa a las organizaciones desde el entorno e intenta establecer los patrones de éxito y fracaso de las organizaciones que compiten en un determinado ámbito, caracterizado por el acceso a un conjunto determinado de recursos.

En este contexto, uno de los asuntos más sobresalientes de las agendas corporativas que gana impulso en los últimos tiempos es la Responsabilidad Social Empresarial. Recordemos que el término se refiere a la adopción por parte de las empresas de políticas formales en los ámbitos social y medioambiental, así como a la transparencia informativa sobre los resultados obtenidos. En torno a este asunto se debaten dos enfoques aparentemente enfrentados. El primero es abanderado por un grupo que aboga por la adopción de marcos reguladores de la responsabilidad empresarial, la cual debería alcanzar a los directivos y gestores incluso en el ámbito penal; en virtud de ello se entiende que así se podrían evitar, por ejemplo, desastres sociales y medioambientales. Igualmente este enfoque predica que las empresas sean obligadas a ser transparentes en cuanto a sus resultados en materia de responsabilidad social corporativa. El segundo enfoque, propiciado por la mayor parte de las organizaciones empresariales, aboga por que la responsabilidad empresarial resulte de la adopción voluntaria por parte de las empresas con las

mejores prácticas y del desarrollo de acuerdos, como el Pacto Mundial de Naciones Unidas, cuyos principios han sido firmados por varios cientos de empresas de todo el mundo. Este enfoque también aboga por la transparencia informativa como responsabilidad social empresarial, pero sin que ello resulte de la adopción de normas de carácter legal. A pesar de las diferencias en las percepciones y observaciones sobre un mismo fenómeno, esta visión construye a partir de una misma lógica causas, alternativas y consecuencias que propenden por la EFO.

### Dimensión política

Al respecto se expresa que son los intereses y valores los principales elementos externos dinamizadores en la capacidad de acoplarse estructuralmente. La dimensión política ha permitido comprender que los constituyentes tienen sus juicios e intereses hacia la organización, los cuales intentan promover, sostener o defender. Por tanto, la dificultad radica en (re)conocer la preferencia y elección de los criterios o indicadores al incluir, caracterizar y valorar lo que de ellos se deriva; se percibe que en esta se construye el intercambio del ejercicio del poder subyacente a cada tipo de relación con los impactos inherentes sobre la EFO.

Para aprovechar las sinergias, Savoie y Morin (2001) presentan como criterios factibles para evaluar esta dimensión los cuatro metacriterios propuestos por Zammuto (1984): satisfacción de la coalición dominante, satisfacción de los constituyentes según su poder relativo, minimización de los perjuicios y adecuación de la organización al entorno.

De otra parte, al considerar las distintas perspectivas, Robbins (1990), Fernández Ríos y Sánchez (1997), tras una extensa revisión de los criterios propuestos en los modelos presentados por Georgopolus (1957), Campbell (1976), Evan (1976), Javidan (1987), Hitt (1988) y Glick (1990), plantean una integración de tres marcos teóricos: Modelos de Objetivos; Modelo de sistemas y Modelo de Componentes Múltiples, resaltando las condiciones de aplicabilidad, particularidades, criterios, limitaciones e intersecciones entre ellos. Bajo la misma perspectiva de evaluar de forma integrada las distintas dimensiones de la organización, el departamento de Psicología Social de la Universidad de Barcelona propone una evaluación profesional, orientada a la intervención y análisis de la EFO a través de un cuarto marco teórico denominado

Modelo de la Auditoría del Sistema Humano. Además de los modelos científicos presentados anteriormente, la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad, concibe desde la praxis un modelo de EFO para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia denominado: Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad (EFQM<sup>2</sup>).

### El modelo de objetivos

En el contexto del modelo de objetivos, la organización es vista como un sistema racional donde se destaca el papel central del cumplimiento de las metas como criterio para medir la EFO. En este sentido, algunas apreciaciones de su característica básica están dadas en la definición de la eficacia en términos de consecución de los objetivos propuestos. Para apropiarse este modelo, adeptos como Friedlander (1978) y Mintzberg (1986), entienden que las organizaciones son creadas para lograr objetivos; de la misma manera, argumentan que el grado de cumplimiento de los objetivos de una organización incide en el grado de eficacia de la misma.

Para que esto se cumpliera en el desarrollo de este modelo, implícita o explícitamente hay dos supuestos en los cuales se basan sus defensores. En el primero, la afirmación según la cual las organizaciones se dirigen a un objetivo último, que puede ser su misión. En el segundo supuesto, se prevé que el tránsito en referencia a este objetivo puede ser identificado, definido y medido empíricamente. Sin embargo, si los objetivos representan resultados deseados, a este respecto en el modelo surge el cuestionamiento: ¿cuáles son los objetivos apropiados para medir la eficacia de una organización?

Reconocer esta pregunta ha derivado una vieja polémica entre objetivos prescritos y objetivos derivados; en dicha regulación de un lado están los que defienden los objetivos prescritos y se centran en la parte formal de la organización como fuente más válida de información respecto a sus objetivos, entre otros, Gaertner (1983), Kelley (1984) y Etzioni (1987). En este sentido, Katz y Kahn (1996) y Lachman (1997), representan un grupo de los defensores de los objetivos derivados; justifican que a partir de su teoría para conocer una organización no se comienza con las finalidades para las que fue creada sino que se deberían estudiar las formas concretas como esta se expresa en sus modos de funcionamiento y 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.

Es claro que en un intento de conciliar estas dos posiciones, Cameron (1983) argumenta que la EFO según sea considerada desde dentro o desde fuera (eficiencia o utilidad social, respectivamente), tiene dos significados difíciles de conciliar y que son a menudo contradictorios. El planteamiento de Cameron no genera soluciones respecto a los criterios para evaluar la EFO ni promueve una postura demostrada de equilibrio, sino que señala que no es posible maximizar ambas perspectivas al mismo tiempo, ya que constituyen polos opuestos.

Hasta este punto, Fernandez-Ríos y Sánchez (1997) en el análisis de la EFO presentan un acercamiento que va avanzando un poco en el nodo de interacciones; les parece apropiado que los objetivos organizacionales sean claros, que exista consenso y se puedan medir. Sin embargo, vemos que aunque esta condición sea necesaria, no es suficiente y conlleva a algunas limitaciones, ya que los objetivos son versátiles, están en flujo y requieren redefiniciones, una vez que las organizaciones persiguen objetivos tanto a corto como a largo plazo.

### **El modelo de sistemas**

Este modelo enfatiza que más importante que el logro de objetivos, es la habilidad que las organizaciones deben tener para encontrar sus objetivos y sobrevivir. Es decir, la capacidad de responder a las necesidades del ambiente externo, bien como la de utilizar y optimizar sus recursos internos como para mantener el sistema en un grado de funcionamiento óptimo. En la base de este modelo está el concepto de sistema, argumentado por Von Bertalanffy y desarrollado posteriormente por Price (1968) y Quinn (1981), entre otros.

Así, la evaluación de la EFO considera no solamente los objetivos, sino todos los atributos que tienen alguna de las funciones significativas en la adaptación, mantenimiento, procesos de transformación y crecimiento a largo plazo, valorados de forma integrada. Desde este punto de vista la definición y medición de la eficacia será en función del marco espacial (nivel individual y nivel supersistema), y del marco temporal (corto y/o largo plazo), admitiendo un tratamiento genérico en el análisis de la misma. Además, se destacan los criterios que aumentan la supervivencia

de la organización o aquellos que evitan su declive (Mott, 1972).

Considerar la organización como un sistema abierto sugiere la idea de que el significado de un indicador dado puede ser contingente en el sentido que puede tener diferentes implicaciones –incluso contradictorias–, en diferentes contextos. Este modelo hace la distinción entre variables resultado por un lado, y variables causales por otro, y opera en una red de relaciones que pueden ser causales en ambas direcciones.

Para resumir, Yachtman (1967) y Katz (1996), presentan planteamientos respecto al modelo de sistemas similares, y denotan que el criterio *bargaining position* es el que determina el constructo EFO. Tal criterio excluye cualquier objetivo específico como criterio último de eficacia donde intervienen aspectos centrales como: competición e intercambio, recursos, optimización y maximización (Fernandez-Ríos y Sánchez, 1977).

Aunque el modelo de sistemas proporcione un marco teórico general capaz de abarcar a diferentes y complejas organizaciones, también presenta limitaciones respecto al desacuerdo entre los criterios de la EFO y la creencia que esta se puede evaluar sin referencia a sus valores. Además, evaluar la eficacia en términos de obtener recursos escasos y valiosos añade más dificultades ya que solo es posible en comparación con otras organizaciones. Esas y otras limitaciones, así como la insatisfacción con respecto a la teoría e investigación sobre la EFO en los años setenta, hicieron surgir el modelo de componentes múltiples.

### **El modelo de componentes múltiples**

Este modelo enfatiza los juicios que las personas o grupos de vital importancia (accionistas, proveedores, clientes, directivos, empleados, etc.) hacen respecto a la calidad de la organización. Se presenta con diferentes calificativos, tales como valores múltiples, componentes estratégicos o modelo de satisfacción y aborda la organización como círculos de influencia. Señala que dentro de cada círculo están los constituyentes que evalúan las actividades en conformidad con sus intercambios en estas intersecciones; así, de esta forma, la organización es eficaz cuando satisface las demandas y expectativas de sus componentes (Zammuto, 1982) y (Robbins, 1990).

Representantes de esta perspectiva entienden que los componentes son aquellos individuos o grupos indispensables a la organización. Lo cierto es que los autores consultados también reconocen que las organizaciones poseen constituyentes internos y externos, los cuales tienen preferencias distintas y que existe una coalición dominante que se define mediante negociación entre las partes con criterios de EFO.

Según Fernández-Ríos y Sánchez (1997), este acercamiento se asemeja al de sistemas, con la diferencia que el modelo de componentes múltiples enfatiza solamente en los entornos que pueden amenazar la supervivencia organizacional. Por ejemplo, resalta que dos organizaciones con características parecidas como los son las universidades públicas y privadas, tienen como amenaza entornos diferentes, a los cuales deben responder si desean sobrevivir. Además, asume que es necesario entender que en este modelo existen campos políticos en los cuales se mueven las organizaciones con diferentes grados de poder e interés, los cuales compiten por el control de los recursos donde algunas demandas por parte de esos grupos serán más atendidas que las de otros.

Particularmente, el análisis de la EFO en este modelo conlleva a la evaluación de cómo la organización satisface las solicitudes de los constituyentes quienes impactan directamente en su supervivencia. Desde el surgimiento del modelo de componentes múltiples muchas variaciones han sido propuestas en las evaluaciones de la EFO, si bien todas parten del mismo supuesto. Tal variación es proveniente de la decisión de cómo debe ser juzgada la EFO, ya que el modelo contempla distintas alternativas de valores, lo que conlleva al desacuerdo en los criterios-metas, en razón al relativismo, el poder y la justicia social (Zammuto, 1982).

Ahora bien, desde la perspectiva del relativismo a la cual pertenece Connolly (1980), el modelo es contemplado como una técnica empírica utilizada para recoger información sobre rendimiento organizacional y tienen como base los juicios de eficacia de los constituyentes. En el criterio poder, defendido por Pennings y Goodman (1977) y Pfeffer y Salancik (1977), entre otros, se destaca que el grupo de interés dominante es el que define e impone los criterios operativos y evolutivos. Por tanto, la EFO se presenta si atiende a las demandas de los constituyentes organizacionales más poderosos.

El criterio operativizado por Keeley (1978), e inspirado en el concepto de justicia social, a través del principio del rechazo mínimo, defiende que la organización más eficaz será la que tiene menos componentes arrepentidos de su

participación en ella. Tal argumento presenta algunas complicaciones si se evalúa una prisión, por ejemplo, lo que potenciaría un problema en la comparación de diferentes organizaciones (Fernández-Ríos y Sánchez, 1977).

El manejo del criterio se enfatiza en que el rendimiento organizacional debe ser evaluado en su contexto, lo que implica tres consecuencias en el análisis de la EFO, las cuales están representadas en: a) rendimiento organizacional, el cual necesita ser sensible a las demandas de los constituyentes; b) la eficacia que resulta de actividades innovadoras; y c) la organización como parte del entorno y la cual no puede sobrevivir sin este.

Con estos antecedentes se sintetiza que el modelo de componentes múltiples puede ser considerado como una ampliación del modelo de objetivos, que bien podría ser un criterio-meta a más eficacia; sin embargo, en el modelo de objetivos no se considera las preferencias de sus constituyentes, utilizando solamente el criterio-meta de los directivos. De forma similar, el modelo de sistemas no considera las preferencias de los constituyentes y esto incluye también a los directivos. Surge entonces el modelo de componentes múltiples en el intento de superar esta limitación y afirmar que una organización puede ser calificada con EFO en varias dimensiones.

### **Modelo de la Auditoría del Sistema Humano (ASH)**

En cuanto al enfoque sistémico y ético, el modelo ASH contribuye a una eficaz gestión del sistema humano y su relación con los objetivos del negocio. Este modelo incluye tres aspectos relevantes: a) un modelo teórico de comportamiento organizativo; b) una batería de instrumentos para la evaluación de distintas dimensiones de la organización y que son útiles en el diagnóstico y la intervención; y c) un sistema de control de la gestión, lo cual permite acompañar la evolución de la organización desde la perspectiva de su sistema humano y dar cuenta de sus relaciones con los resultados empresariales (Quijano, 2005).

Ante la diversidad de niveles, las evaluaciones respaldadas por el modelo ASH consideran para su utilización cuatro áreas en las que actúa la organización en reacción frente a su entorno e intenta configurarlo, estas son: a) estrategia, b) diseño (tecnología-estructura-sistemas), c) procesos (psicológicos y psicosociales) y d) resultados blandos o calidad de recursos humanos y

resultados duros o efectividad organizacional. El diseño o rediseño opta por la utilización de unidades múltiples de análisis que incluyen las nuevas tecnologías y los nuevos procesos productivos incorporados, así como las nuevas estructuras –a nivel global, departamental o de puestos de trabajo– y los nuevos sistemas de gestión y en particular de gestión de personas.

De esta forma, 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 por ellas y modificados. Por esta razón y como consecuencia de todo ello se producen enfoques teóricos o enfoques paradigmáticos en los procesos psicológicos de las personas que finalmente repercuten en los resultados de las mismas, entendiendo por ello que dichos resultados no solo se presentan a nivel individual, sino en el grupal y organizacional. Estos niveles se configuran en la principal preocupación de la EFO o también a veces llamada los resultados duros de la empresa (Quijano, 2005).

Desde este punto de vista es la descripción textual la que ilustra el funcionamiento operacional actual del modelo ASH, apuntando el foco teórico y empíricamente hacia un Índice de Calidad del Sistema Humano (ICSH) de la organización. Esta definición muestra un índice que contiene, entre otros aspectos, la calidad de los recursos humanos, la calidad de los procesos y los sistemas de gestión del talento humano en la estructura de los puestos de trabajo; la cual encaja en lo correspondiente a la motivación, el compromiso y el estrés, entre otros. Y es que el funcionamiento de la calidad de los procesos psicológicos comporta fenómenos que implican autoeficacia, equidad, instrumentalidad, claridad de función y apoyo social. En resumen, cuanto mayor sea la calidad de los procesos psicosociales en la cultura organizacional, en la participación, en el liderazgo, en la visión compartida, mayor será la estructura de gobernación organizacional respecto a la estructura de gobernación del puesto (Den Hartog, 2004).

### **Modelo de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM)**

La manera de definir este modelo es como no normativo. Utiliza una metodología más bien cualitativa y se ha mostrado como un instrumento útil al desarrollo y logro del éxito en las organizaciones en Europa. Incorpora como su objetivo principal ayudar

a las organizaciones empresariales o de otros tipos a mejorar su funcionamiento a través del proceso de la autoevaluación. La elección de este proceso conlleva a que las organizaciones se conozcan mejor a sí mismas y se basa en un análisis detallado del funcionamiento del sistema de gestión organizacional. Deriva como eje central de su fuerza el entendimiento de las relaciones entre sus dimensiones utilizándolos como criterios para evaluar la eficacia organizacional.

Por esta razón, dentro de la concepción de eficacia, este modelo usa como guía un conjunto de criterios y reglas denominado ‘agentes’ a unos, y ‘resultados’ a otro conjunto de criterios y reglas. Estos dos grupos permiten varias dimensiones e indicadores que abarcan todas las áreas del funcionamiento organizacional. Dentro de las dimensiones del modelo EFQM se exponen en primer lugar los siguientes ‘agentes’ o ‘facilitadores’:

El liderazgo, específicamente evalúa la forma en que el equipo directivo desarrolla y facilita el alcance de la misión y la visión en la organización, desarrolla los valores necesarios para el éxito a largo plazo, los materializa mediante acciones y comportamientos adecuados y se compromete personalmente con el desarrollo y la puesta en práctica del sistema de gestión de la organización.

El concepto político y 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 asunto del personal, lo importante es evaluar 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. Es decir, cómo planifican actividades en apoyo de las políticas, estrategias y dan un significado eficaz a su labor para el funcionamiento de los procesos organizacionales.

En el tema de colaboradores y recursos se resalta cómo la organización planifica y gestiona sus colaboradores externos y sus recursos internos para apoyar desde su política, su estrategia y la posesión del conocimiento para el funcionamiento eficaz de sus procesos.

En el criterio procesos se evalúa cómo la organización diseña, gestiona y mejora sus procesos para apoyar su política y su estrategia, generando valor de forma creciente para sus clientes y sus otros actores.

En segundo lugar se plantea el criterio ‘resultados’, el cual es completamente significativo, en tanto que representa lo

que la organización consigue para sus inversores, clientes, empleados y para la sociedad en la cual está ubicada. Está conformado por cuatro dimensiones, cada una con dos indicadores: resultados en los clientes (medidos por la satisfacción de los clientes); resultado en las personas (medidos en la percepción del personal e indicadores de rendimiento); resultado en la sociedad (medidos por la percepción); y rendimiento final de la organización (medido en resultados).

Sin embargo, en su nueva versión, el modelo EFQM ratifica que el personal no es solo un recurso, sino que es también un cliente interno, cuya satisfacción se convierte en un criterio de excelencia, siendo además uno de los requisitos primordiales para la obtención de los resultados deseados por la empresa.

## DISCUSIÓN

Forma parte del ideario moderno la valoración de la eficacia dentro del mundo empresarial, lo cual es una condición necesaria pero no suficiente para poder describir de manera correcta a las empresas y la percepción que los mercados tienen acerca de su participación.

Según esta descripción, tener eficacia es algo dicotómico: se tiene o no se tiene para obtener la confianza, los privilegios y el respaldo en las posibles aportaciones individuales necesarias para enfrentarse de manera más segura a los nuevos retos organizacionales.

Como lo señalamos anteriormente, en términos empresariales consideramos que la EFO permite determinar en qué manera una organización consigue sus objetivos, lo que influirá activamente a la hora de responder: ¿cuál es la más eficaz? Debemos indicar que una característica esencial en este análisis son los números como consecuencia de la labor significativa y positiva en una serie de dimensiones analizadas.

Si queremos comprender la raíz de los que demanda la medición de la eficacia empresarial, se asume que esta surge como consecuencia de la propia definición del concepto, provocando su cálculo a través de medidas con multicriterios, que consideran no solamente la vertiente económico-financiera, sino la organizativa y la psicosocial.

Y es ahí donde se señala que los constructos son abstracciones que existen en nuestra mente, lo que genera controversia entre las diferentes perspectivas teóricas dado que no necesariamente reflejan una realidad objetiva. En este sentido, algunos autores han

planteado la conveniencia de la utilización de diferentes enfoques paradigmáticos como estrategia metodológica en el estudio y diagnóstico de la eficacia organizacional.

En suma, en el ámbito académico, los seis modelos estudiados sobre la EFO –con sus respectivas críticas y aportes– permiten cuantificar y justificar los objetivos organizacionales, la creación de valor y el aumento de la competitividad y la responsabilidad social empresarial.

## Referencias

Allport, Floyd H. (1962). *A structural 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.

Bertalanffy, Ludwig Von (1968). *Teoría general de los sistemas*. México: Fondo de Cultura Económica, 1976.

Brunet I. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones*. México: Trillas.

Cameron, K. S., Whetten, D. A. (1983). *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*. San Diego: Academic Press.

Campbell, J. P. (1976). Contributions research can make in understanding organizational effectiveness, en Spray, S. L.: *Organizational Effectiveness. Theory, Research, Utilization*. Kent State University (Ohio), pp. 29 – 45.

Connolly, T. A., Conlon, E.J. y Deutsch, S.J. (1980). *Organizational effectiveness: a multiple constituency approach*. Academy of Management Review 5.

Cunningham, J.B. (1978). *A System-Resource Approach for Evaluating Organisational Effectiveness*. Human Relations 31: 631-656.

Daft, K. L. y Steers, R. M. (1992). *Organizaciones: El comportamiento del individuo y de los grupos humanos*. Limusa, México.

Den Hartog, D. N., Verburg, R. M. (2004). *High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness*. Human Resource Management Journal 14(1): 55-78.

Real Academia Española. (2012). *DRAE. Diccionario de la Lengua Española*. Editorial Espasa – Calpe. Madrid.

- Duncan, R. B. (1973). *Multiple Decision-making Structures in Adapting to Environmental Uncertainty: The Impact on Organizational Effectiveness*. Human Relations 26: 273-291.
- Etzioni, A. (1987). *Compliance, goals and effectiveness*. En Shafritz, J. Ott, J. S. Classics of Organization Theory. Chicago: Dorsey Press.
- Etzioni, A. (1975). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: Free Press.
- Evan, W.M. (1976). *Organisation Theory and Organisational Effectiveness: A Preliminary Analysis*. In Organisational Effectiveness: Theory-Utilisation-Research. Spray, S.L. Kent State University Press: United States.
- Fernández-Ríos, M., Sánchez, J. C. (1997). Eficacia organizacional: concepto, desarrollo y evaluación. Madrid, Díaz de Santos.
- Friedlander, F., Pickle, H. (1978). *Components of Effectiveness in Small Organisations*. Administrative Science Quarterly: 289-304.
- Gaertner, G. H. Ramnarayan, S (1983). *Organisational Effectiveness: An Alternative Perspective*. Academy of Management Review 8: 97-107.
- Gelade, G., Gilbert, P. (2003). *Work Climate and Organizational Effectiveness: The Application of Data Envelopment Analysis in Organizational Research*. Organizational Research Methods, 6, 482.
- Georgopolous, B. S., Tannenbaum, A. S. (1957). *A Study of Organisational Effectiveness*. American Sociological Review 22: 534-540.
- Glick, W. H.; Huber, G. P.; Miller, C. C.; Doty, D. H.; Sutcliffe, K. M. (1990). *Studying changes in organizational design and effectiveness: retrospective event histories and periodic assessments*. Organization Science, vol. 1(3), pp. 293-312.
- Goodman, P. S., Pennings, J. M. (1980). *Critical Issues in assessing Organizational Effectiveness*. In Lawler III, EE, Nadler, DA and Cammann, C (eds). Organizational Assessment: Perspectives on the Measurement of Organizational Behaviour and the Quality of Work Life. Wiley: New York.
- Goodman, P. S., Pennings, J. M. (1977). *New Perspectives on Organizational Effectiveness*. Jossey-Bass: California.
- Hannan y Freeman (1977). *The Population Ecology of Organizations*. American Journal of Sociology, 82, pp. 929-964.
- Hartog, D. N., Verburg, R. M. (2004). High performance work systems, organisational culture and firm effectiveness. Human Resource Management Journal 14(1).
- Hitt, M. A. (1988). *The Measuring of Organisational Effectiveness: Multiple Domains and Constituencies*. Management International Review 28: 28-40.
- Javidan, M. (1987). *Perceived attributes of planning staff effectiveness*. Journal of Management Studies, vol. 24, n° 3, pp. 295 – 312.
- Keeley, M. (1984). *Impartiality and participant theories of organizational effectiveness*, Administrative Science Quarterly, vol. 29, n° 1, pp. 1 – 25.
- Keeley, M. (1978). A social justice approach to organizational evaluation. Administrative Science Quarterly. 22.
- Kraft, K. L., Jauch, L. R., Boatwright E.W. (1996). Assessing Organizational Effectiveness in the Service Sector. Journal of Professional Service Marketing 14: 101-116.
- Lachman, R., Wolfe, R. A. (1997). The Interface of Organizational Effectiveness and Corporate Social Performance. Business & Society 36: 194-214.
- Lawrence, P. R., Lorsch, J.W., (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Boston, MA: Harvard University.
- Modigliani, F. Miller, M. H. (1958). *The cost of capital, corporation finance and the theory of investment*. American Economic Review, 48: 261-297.
- Mott, P. E. (1972). *The Characteristics of Effective Organizations*. Harper & Row: New York.
- Nystrom, P. C. y Starbuck, W. H. (1983). *Organizational effectiveness that is ambiguously specified*. Nueva York. Pg. 135 – 161.
- Ordiz, M. E., Fernández (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. (2005). *Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people*. Academy of Management Executive 19(4): 95-106.

- Pfeffer, J., Salancik, G. R. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence perspective*. New York: Harper and Row.
- Pfeffer, J., Salancik, G.R. (1977). *Administrator effectiveness: The effects of advocacy and information on resource allocations*. Human Relations, 30, 641-656.
- Pennings, J. M., Goodman, P. S. (1977). *Toward a workable framework*. En P.S. Goodman y J. M. Pennings. New perspectives on organizational effectiveness. San Francisco: Jossey-Bass.
- Price, J. L. (1968). *Organizational Effectiveness: An Inventory of Propositions*. Homewood-Irwin.
- Quinn, R.E., Rohrbaugh, J. (1983). *A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach to Organizational Analysis*. Management Science 29: 363-377.
- Quinn, R. E., Cameron, K. (1983). *Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence*. Management Science 29: 33-51.
- Quinn, R. E., Rohrbaugh, J. (1981). *A Competing Values Approach to Organizational effectiveness*. Public Productivity Review 5: 122-140.
- 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).
- Quijano, S., Navarro, J. (2000). *La autoeficacia y la motivación en el trabajo*. Apuntes de Psicología, 18 (1), 159-177.
- Quijano, S., 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.
- Richard, O. C., Johnson, N. B. (2004). *High performance work practices and human resource management effectiveness: substitutes or compliments?* Journal of Business Strategies 21(2): 133-148.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structure, design and applications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rojas, R. R. (2000). *A Review of Models for Measuring Organizational Effectiveness Among For-Profit and Nonprofit Organizations*. Non-Profit Management & Leadership 11: 97-104.
- Rushing, W. (1974). *Differences in profit and nonprofit organizations: a study effectiveness and efficiency in general short – stay hospitals*. Administrative Science Quarterly, vol. 19, nº 4, pp. 474 – 484.
- Sayareh, J. (2007). *Benefits of Regular Organisational Effectiveness (OE) Assessment in Seaport Organisations*. Proceedings of The International Association of Maritime Economics (IAME). Athens, Greece.
- Savoie, A. y Morin, E. (2001). “Representações da Eficácia Organizacional: desenvolvimentos recentes”, Psychologica, 27: 7-29.
- Seashore, S. E. (1983). *A Framework for an Integrated Model of Organizational Effectiveness*. In K. S. Cameron and D. A. Whetten. (eds.), Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models. San Diego: Academic Press.
- Steers, R. M. (1976). *When is an Organisation Effective? A process Approach to Understanding Effectiveness*. Organisational Dynamics 5: 50-63.
- Steers, R. M. (1975). *Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness*. Administrative Science Quarterly 20: 546-558.
- Stewart, J. H. (1976). *Factors Accounting for Goal Effectiveness: A Longitudinal Study*. In Spray, SL (ed). Organizational Effectiveness: Theory-Utilisation-Research. Kent State University Press: United States.
- Tamames, R (1989). *Diccionario de economía*. Madrid. Alianza.
- Tosi, H. L., Slocum, J. W. (1984). *Contingency theory: Some suggested directions*. Journal of Management, 10 (1): 9-26.
- Tsui, A. (1990). *A multiple constituency model of effectiveness: an empirical examination at the human resource subunit level*. Administrative Science Quarterly, vol. 35, pp. 458 – 483.
- Weick, K. E.; Daft, R. L. (1983). “The effectiveness of interpretation systems”, en Cameron, K. S.; Wheeten, D.

A. (eds.): *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Models*. Academic Press, pp. 71 – 93.

Zammuto, R. F. (1984). *A comparison of multiple constituency models of organizational effectiveness*. *Academy of Management Review*, 9 (4).

Zammuto, R. F. (1982). *Assessing organizational effectiveness: systems change, adaptation, and strategy*. New York: Sunny Press.

Yuchtman, E. Seashore, S. E. (1967). *A System Resource Approach to Organizational Effectiveness*. *American Sociological Review* 32: 891-903.