

UN MODELO DE EFICACIA ORGANIZACIONAL

León Blank B.

A MANERA DE PRÓLOGO

Uno de los objetivos principales del estudio de las organizaciones es el de poder conocerlas mejor para poder diseñar organizaciones más eficaces.

Pero qué es una organización eficaz? Y qué es eficacia organizacional?

Hasta ahora no hay un concepto único de lo que es eficacia organizacional. Cada investigador tiene su propia definición y su propio modelo.

El concepto de eficacia comienza con Barnard en 1938. Barnard definió eficacia en función de obtención de objetivos de la organización y eficiencia en función de la satisfacción y cooperación de los participantes en la organización.

Etzioni, en 1964, definió eficacia como "el grado en el que una organización logra sus objetivos".

Katz y Kahn, en 1966, consideran eficacia como la habilidad de la organización para adaptarse al medio ambiente externo y llenar las expectativas de ese medio ambiente externo.

Yutelman y Seashore, en 1967, consideran eficaces a las organizaciones que puedan conseguir recursos escasos e importantes para su funcionamiento.

Paul Mott, en 1972, define una organización eficaz como "aquella que produce más salidas y de una mejor calidad, y que además se adapta de una forma más efectiva a los problemas internos y del medio ambiente externo que lo hacen organizaciones similares.

Pfeffer y Salancik, en 1978, dicen que la organización eficaz es “la que satisface las demandas de aquellos en el medio ambiente externo, de quienes requiere apoyo para prolongar su existencia”.

1. INTRODUCCION

Uno de los temas más importantes en el campo de la teoría de la organización es el de la eficacia organizacional. Pero a pesar de su importancia, no hay, entre los teóricos de la organización ni entre los que practican la administración, un concepto unificado sobre lo que es eficacia organizacional y qué característica debe tener.

El concepto clásico de eficacia, y tal vez el más conocido, se relaciona con el logro de objetivos predeterminados. Pero este no es el único concepto de eficacia organizacional que se utiliza. Podemos decir, sin exagerar, que cada investigador ha desarrollado su propio concepto de eficacia organizacional. La razón para ello radica en que cada investigador ha creado su propio modelo de eficacia organizacional, fijándole las características que cree que debe tener, y de este modo ha creado su propia definición de eficacia. Esta es también la razón por la que ha sido casi imposible el cotejar una investigación con otra.

Este trabajo presenta diversos modelos de eficacia, así como los principales enfoques utilizados para cada modelo, compara los modelos y muestra los principales problemas que existen.

También presenta un nuevo modelo de eficacia organizacional que tiene ciertas características y conceptos que no aparecen en otros modelos de uso. El autor cree que este modelo se puede aplicar a todo tipo de organización.

2. MODELOS DE EFICACIA ORGANIZACIONAL

Los modelos de eficacia organizacional que se han presentado son de dos clases:

1. De una sola característica
2. De características múltiples

Los primeros modelos de eficacia organizacional eran de una sola característica y todavía hoy están en boga.

Los modelos más recientes son los de características múltiples en los cuales se toman varias características para evaluar la eficacia organizacional.

2.1 Modelos de eficacia organizacional de una sola característica

En estos modelos, se presenta a la eficacia organizacional dependiendo de una sola característica.

Las características más utilizadas en los modelos de eficacia organizacional son:

1. **Desempeño total de la organización**, característica en la que se toman en cuenta las evaluaciones de los empleados o de los supervisores.
2. **Productividad**, tomando en cuenta la información actual de las salidas.
3. **Satisfacción del personal**, por medio de cuestionarios que las personas llenan.
4. **Utilidades**, basadas en datos contables.
5. **Deserción del personal**, basada en información de los archivos.

Se ha visto en investigaciones recientes, que ya que la organización es algo tan complejo, es casi imposible que la eficacia organizacional se base en una sola característica.

2.2 Modelo de eficacia organizacional de características múltiples

Aunque los modelos de eficacia organizacional de una sola característica todavía se utiliza mucho, los modelos más recientes utilizan características múltiples. Estos modelos se basan en la idea de que son varias variables las que influyen conjuntamente la eficacia de las organizaciones.

3. COMPARACION DE LOS DIVERSOS MODELOS DE CARACTERÍSTICAS MÚLTIPLES

Al comparar los diversos modelos vemos que hay dos problemas principales: uno teórico, con relación a las características que debe tener la organización para ser eficaz; y otro, relacionado con la parte experimental, y trata de la información necesaria para evaluar las características que determinan la eficacia.

TABLA No. 1
CARACTERISTICAS Y ENFOQUES UTILIZADOS PARA LA CONSTRUCCION DE MODELOS DE CARACTERISTICAS MULTIPLES

TRABAJO REALIZADO POR:	ENFOQUE	CARACTERISTICAS BASICAS UTILIZADAS	TIPO DE MODELO	UNIVERSALIDAD DE LAS CARACTERISTICAS	BASES PARA SELECCIONAR CARACTERISTICAS
Georgopoulos y Tannenbaum (1957)	Sistemas	Productividad, Flexibilidad, Ausencia de tensiones organizacionales	Normativo	Todas las organizaciones	Deductivo, seguido de trabajo experimental realizado por encuestas.
Bennis (1962)	Procesos internos	Adaptabilidad, Sentido de identidad Capacidad para evaluar la realidad	Normativo	Todas las organizaciones	Deductivo, Teórico
Blake y Mouton (1964)	Procesos internos	Logro simultáneo del máximo interés por la producción y del máximo interés por las personas	Normativo	Organizaciones de negocios	Deductivo, Teórico
Caplow (1964)	Sistemas	Estabilidad, Integración Voluntarismo, Logros	Normativo	Todas las organizaciones	Deductivo Teórico

Katz y Kahn (1966)	Sistemas	Crecimiento Almacenamiento Supervivencia Control sobre el medio ambiente	Normativo	Todas las organizaciones	Inductivo, basado en revisión de estudios experimentales
Lawrence y Lorsch (1967)	Sistemas	Equilibrio óptimo de integración y diferenciación	Descriptivo	Organizaciones de negocios	Inductivo, basado en el estudio de 6 empresas
Yutchman y Seashore (1967)	Sistemas	Adquisición exitosa de recursos escasos y valiosos. Control sobre el medio ambiente	Normativo	Todas las organizaciones	Inductivo, basado en el estudio de Compañías de Seguros
Friedlander y Picle (1968)	Sistemas	Rentabilidad Satisfacción personal Valores de la sociedad	Normativo	Organizaciones de negocios	Deductivo, seguido de trabajo experimental realizado en empresas pequeñas

Price (1968)	Objetivos	Productividad Conformidad Moral Adaptabilidad Institucionalización	Descriptivo	Todas las organizaciones	Inductivo, basado en el estudio de 50 trabajos publicados en literatura
Mahoney y Weitzel (1969)	Objetivos	Modelo general de negocios: Productividad-apoyo-utilización, planeación Confiabilidad Iniciativa Modelo de investigación y desarrollo: Confiabilidad Cooperación Desarrollo	Descriptivo	Organizaciones de negocios y de I y D	Inductivo, basado en el estudio de 13 organizaciones
Schein (1970)	Sistemas	Comunicaciones abiertas Flexibilidad Creatividad Compromisos psicológicos	Normativo	Todas las organizaciones	Deductivo Teórico

Mott (1972)	Sistemas	Productividad Flexibilidad Adaptabilidad	Normativo	Todas las organizaciones	Deductivo, seguido de trabajo experimental realizado por encuestas en varias organizaciones
Duncan (1973)	Objetivos	Logro de objetivos Integración Adaptabilidad	Normativo	Todas las organizaciones	Deductivo, seguido por trabajo experimental realizado en 22 unidades de decisión.
Gibson y asociados (1973)	Objetivos	Corto plazo: Producción Eficiencia Satisfacción Mediano plazo: Adaptabilidad Desarrollo Largo plazo: Supervivencia	Normativo	Todas las organizaciones	Inductivo, basado en la revisión de modelos anteriores publicados en la literatura

Negandhi y Reimann (1973)	Sistemas	Índice de comportamiento: Adquisición de personal Satisfacción del personal Retención del personal Relaciones interpersonales Relaciones interdepartamentales Utilización del personal Índice económico: Crecimiento de ventas Utilidad neta	Normativo	Organizaciones de negocios	Deductivo, seguido por el estudio de organizaciones en la India
Child (1974-1975)	Sistemas	Rentabilidad Crecimiento	Normativo	Organizaciones de negocios	Deductivo, seguido por el estudio de 82 empresas británicas
Webb (1974)	Objetivos	Cohesión Eficiencia Adaptabilidad Apoyo	Descriptivo	Organizaciones religiosas	Inductivo, basado en estudio de organizaciones religiosas

TOMADO DE: Referencia (3)

La columna de enfoque fue preparada por el autor

El aspecto teórico incluye:

1. Enfoque utilizado
2. Características básicas utilizadas en el modelo
3. Tipo de modelo (normativo o descriptivo)
4. Universalidad de las características
5. Unidad de análisis empleada
6. Bases para seleccionar características
7. Concepto estático o dinámico

El otro aspecto se relaciona con la investigación en sí, e incluye:

1. Fijar características y obtener información
2. Fuentes de información (utilizar archivos de la organización o criterios percibidos).

3.1 Enfoque utilizado

Los principales enfoques utilizados para evaluar la eficacia organizacional son:

1. Por objetivos
2. Comparativo
3. De sistemas
4. Procesos organizacionales internos

1. Enfoque por objetivos

El enfoque basado en objetivos es tal vez el más utilizado en los modelos de características múltiples. En este enfoque, se comparan los objetivos fijados con los que se han obtenido. Este es el concepto clásico de eficacia.

Sin embargo, las organizaciones tienen no un solo objetivo sino múltiples objetivos, y en la mayoría de los casos, objetivos contradictorios. También, de cuáles objetivos estamos hablando: de los objetivos con relación a la sociedad, o de los objetivos con relación a los clientes, o de los objetivos con relación al personal, etc. Si no hay un consenso con relación a los objetivos, cómo puede haber un consenso con relación a la eficacia?

En el enfoque por objetivos, el aspecto principal es obtener los objetivos de la organización

Críticas al enfoque por objetivos

Las principales críticas que se le hacen al enfoque por objetivos son:

- No se toma en cuenta el medio ambiente externo, ni la influencia que éste tiene en la formulación de objetivos.
- No se toma en cuenta la naturaleza contradictoria y múltiple de los objetivos de la organización.
- Los objetivos de la organización cambian a medida que cambian los factores contextuales y cambia el comportamiento organizacional.
- Se hace énfasis en los objetivos oficiales de la organización sin tomar en cuenta los miembros de la organización ni los objetivos de la sociedad.
- Los objetivos de la organización son retrospectivos y sirven para justificar la acción realizada por la organización y no para dirigirla y orientarla.

2. Enfoque comparativo

En este enfoque se compara una organización con otra. La organización A se compara con la organización B y se comparan las características y se ve cuál ha sido más eficaz.

Paul Mott define una organización eficaz como “aquella que produce más salidas y de una mejor calidad y que además se adapta de una forma más eficaz a los problemas internos y del medio ambiente externo que lo que lo hacen organizaciones similares”.

El enfoque comparativo tiene el principal problema de que son organizaciones similares.

También una organización puede haber logrado una eficacia sin mucho esfuerzo de su parte, debido a factores como:

- Ser un monopolio
- Suerte
- Producir un solo producto

Críticas al enfoque comparativo

Las principales críticas a este enfoque son:

- Sobre qué características se deben comparar las organizaciones
- Es difícil saber qué se entiende por organizaciones similares.

3. Enfoque de sistemas

Este enfoque se centra principalmente en la interacción de la organización con el medio ambiente externo. La organización obtiene entradas del medio ambiente externo y las transforma en salidas. Los criterios básicos son las entradas a la organización y la adquisición de recursos.

En este enfoque, el *feed-back* es importante. El *feed-back* es esencial para que la organización desarrolle medios para adaptarse a las nuevas demandas del medio ambiente externo.

En este enfoque de sistemas, la eficacia de la organización se puede considerar como el grado de adaptación de la organización a su medio ambiente externo y optimizar y mantener los elementos para el ciclo de entradas-proceso de transformación - salidas - desempeño.

Críticas al enfoque de sistemas

Las principales críticas que se le hacen al enfoque de sistemas son:

- No hay una separación clara entre eficacia y eficiencia.
- Al centrarse sólo en las entradas al sistema, esto puede tener un efecto adverso sobre las salidas del sistema.
- Este enfoque asume que los aspectos más importantes de una organización se refieren a la adquisición de recursos.
- Este enfoque no es apropiado cuando se aplica a organizaciones sin ánimo de lucro.

4. Enfoque de procesos organizacionales internos

Este enfoque toma como características básicas de la eficacia los procesos organizacionales internos. El modelo de desarrollo organizacional

presentado por Beckhard, el sistema 4 de Likert, el sistema 9-9 de Blake Mouton son variantes del modelo de procesos internos, en que cada modelo utiliza actividades organizacionales como las características dominantes de la eficacia.

Críticas al enfoque de procesos internos

Las principales críticas que se le hacen a este enfoque son:

- Es difícil seguir de cerca los procesos organizacionales
- La información recogida puede ser falsa
- Resulta costoso el recolectar la información sobre los procesos internos
- Haberstroh dice que casi todos los casos individuales de información sobre procesos internos tienen algo de malo.

3.2 Características básicas utilizadas en los diversos modelos

En los diversos modelos estudiados, y que hemos presentado en la tabla 1, no hay un consenso sobre qué características se deben utilizar en el modelo de eficacia organizacional.

En la tabla 2, se presenta la frecuencia de las veces que aparecen las características utilizadas en los diversos modelos.

TABLA 2

Características empleadas en 17 modelos de eficacia organizacional y la frecuencia de su utilización

CARACTERÍSTICAS EMPLEADAS	No. DE VECES MENCIONADAS (N = 17)
Adaptabilidad-flexibilidad	10
Productividad	6
Satisfacción del personal	5
Rentabilidad	3
Adquisición de recursos	3
Ausencia de tensiones	2
Control sobre el medio ambiente	2
Desarrollo	2
Eficiencia	2
Retención del personal	2
Crecimiento	2
Integración	2
Comunicaciones abiertas	2
Supervivencia	2
Otras características	1

3.3 Tipo de modelo

Hay dos tipos de modelos: normativo y descriptivo.

Los modelos normativos especifican qué características debe tener una organización para ser eficaz.

Los modelos descriptivos tratan de describir las características encontradas en organizaciones eficaces. En la mayoría de los casos, estas descripciones no conllevan un carácter normativo. La gran mayoría de los modelos estudiados son normativos.

Thompson ha sugerido que estos tipos de modelos pueden describirse como objetivos para la organización y objetivos de la organización.

3.4 Universalidad de las características

Otro punto importante es a qué tipo de organizaciones aplica el modelo: si aplica a todas las organizaciones.

Casi todos los modelos aplican a todos los tipos de organizaciones. Unos modelos aplican sólo a cierto tipo de organizaciones, por ejemplo, organizaciones de negocios, religiosas, etc.

3.5 Unidad de análisis utilizada

Qué unidad de análisis debemos considerar para la eficacia organizacional? La organización como un todo, el suprasistema ambiental, los diversos subsistemas que forman la organización, o las personas que conforman las organizaciones?

Katz y Kahn proponen tomar en cuenta el suprasistema ambiental para fijar las características que se van a utilizar para determinar la eficacia organizacional.

Eficacia para Katz y Kahn es la habilidad de la organización para adaptarse al medio ambiente externo y llenar las expectativas del medio ambiente externo.

Otros investigadores, como Steers y Weik, sugieren tomar toda la organización como la unidad de análisis. Para ellos, la eficacia está relacionada con los objetivos, procesos o características de la organización como un todo.

Pennings y Goodman dicen que la eficacia organizacional está asociada con las contribuciones de los subsistemas y la coordinación entre ellos.

Argyris y otros investigadores toman en cuenta al individuo como criterio de eficacia organizacional. Para ellos, la eficacia organizacional está determinada por los comportamientos individuales y las satisfacciones de cada uno de ellos.

3.6 Bases para seleccionar características

Es interesante saber cómo se desarrollaron las características que forman los modelos. Se desarrollaron de dos modos: por deducción o por inducción.

En los trabajos deductivos, las características fueron identificadas *a priori* por definición o como parte de una teoría propuesta.

En los modelos inductivos, los investigadores trataron de determinar las características, como consecuencia de los resultados obtenidos en uno o más trabajos experimentales.

3.7 Concepto estático y dinámico de la eficacia

En este aspecto hay dos conceptos. Uno, que dice que una vez que la organización ha obtenido y logrado ciertas características, la organización es eficaz.

Otro, que opina que las características y por ende la eficacia, cambian con el tiempo. Los investigadores que utilizan este concepto aconsejan hacer investigaciones a la misma organización en diferentes épocas.

El primer concepto es el estático y el segundo, es el concepto dinámico de la eficacia.

3.8 Fijar características y obtener información

La persona (o personas) que fija las características para la eficacia organizacional tiene sus valores, sus creencias y sus fobias. Al respecto hay opiniones diversas, y hasta encontradas, sobre quién debe fijar las características para la eficacia y a quién se le debe pedir la información para la evaluación de la eficacia de una organización.

A quién le debemos pedir información:

- al Gerente General,
- o al Presidente de la Junta Directiva
- o a la Alta Gerencia,
- o a la Gerencia Media,
- o a los Supervisores,
- o al grupo que domina la organización?

Unos investigadores aconsejan que sea o la Gerencia General o las personas que toman las decisiones más importantes o el grupo que domina la organización los que fijen las características y proporcionen la información necesaria.

Otros sugieren que la Alta Gerencia tiene una visión muy restringida y acomodada de lo que es la organización, de modo que se deben fijar las características y obtener la información en diversos niveles de la organización.

Otros investigadores sugieren que las características para la eficacia difieren entre los diferentes niveles de la organización porque cada uno fija las características de acuerdo con sus intereses.

Todavía, otros investigadores opinan que sean grupos externos a la organización los que hagan esta labor y proporcionen la información sobre todo para evaluar las contribuciones de la organización al medio ambiente externo.

3.9 Fuentes de información

Qué fuentes de información utilizaremos para evaluar las características para la eficacia: la información suministrada por los miembros de la organización o la proporcionada por los archivos de la organización?

Si utilizamos los criterios percibidos por los miembros de la organización, ya sea por medio de cuestionarios, entrevistas, tendremos la imagen percibida por ellos, que a veces puede ser distorsionada o arreglada.

Si utilizamos los archivos de la organización, no habrá participación humana y estamos partiendo de la base de que la información es veraz, sin filtraciones. Varios trabajos han utilizado ambas fuentes de información.

Los trabajos hechos por economistas han utilizado las fuentes de archivos de la organización.

Los trabajos hechos por los psicólogos han utilizado los criterios percibidos.

4. CARACTERISTICAS BASICAS UTILIZADAS EN EL NUEVO MODELO DE EFICACIA ORGANIZACIONAL

El modelo de eficacia que se presenta está fundamentado en ciertas características organizacionales; las siguientes son las que hemos escogido:

4.1 Innovación

Innovación es la característica con la cual designamos la iniciativa del cambio asumido por la organización, sin presiones externas ni internas. Esta característica de innovación comprende, entre otras cosas:

- Introducir nuevos productos
- Introducir nuevos programas de servicio
- Introducir nuevos usos para productos ya existentes
- Introducir nuevos procesos de producción
- Introducir nueva tecnología
- Introducir nuevos puestos de trabajo
- Introducir nuevas materias primas

- Introducir nuevas estrategias
- Introducir nuevas políticas
- Introducir nuevos equipos

1. Mientras más innove una organización, más eficaz será.
2. Una organización que busque más la innovación que la simple adaptabilidad a los cambios, será más eficaz que otra que no innove y sólo trate de adaptarse a los cambios.

4.2 Integración

La integración es la característica por la cual la organización posibilita que las personas y subsistemas que la conforman sean realmente parte de un todo organizacional.

La integración comprende:

- Cohesionar los diversos subsistemas de una organización, de tal manera que constituyan un todo organizacional.
 - Hacer que cada subsistema funcione, no como una rueda loca, sino como parte de un todo organizacional.
 - Cohesionar las personas a la organización.
 - Hacer que las personas sean parte de la organización y que sepan que su esfuerzo y trabajo contribuye a los logros organizacionales.
1. Mientras más integrados estén los subsistemas a la organización, más eficaz será ésta.
 2. Una organización que logre que las personas consideren los objetivos de la organización como la realización de sus metas personales, será más eficaz que otra que no lo haya podido alcanzar.
 3. Mientras más cooperación haya entre los directivos de la organización para obtener los objetivos organizacionales, más eficaz será ésta.
 4. En una organización, mientras más se antepongan los logros organizacionales a los logros personales, más eficaz será ésta.

4.3 Eficiencia

Por eficiencia se entiende las pérdidas que ocurren en el proceso de conversión de entradas a salidas.

Estas pérdidas pueden ser:

- Pérdidas en esfuerzo humano debidas a, entre otras cosas:
 - : Duplicación de funciones
 - : Deserción de personal
 - : Deficiente coordinación entre los distintos subsistemas de la organización.
 - : Falta de información
 - : Comunicaciones deficientes
- Pérdidas en procesos productivos por:
 - : Programación deficiente o inexistente
 - : Control de calidad deficiente o inexistente
- Tiempo perdido por diversas causas:
 - : Tecnología no apropiada
 - : Mantenimiento de equipos deficiente o inexistente
 - : Información deficiente y/o insuficiente
- Pérdidas en costos
- Pérdidas en equipos
- Pérdidas en tiempo

Una organización será 100%eficiente cuando no ocurran pérdidas en el proceso de conversión de entradas a salidas. Una organización podrá ser eficiente sin que ello implique que sea eficaz. Pero no podrá ser eficaz, sino es eficiente.

4.4 Flexibilidad

La flexibilidad es la característica por la cual la organización puede realizar cambios respondiendo a presiones externas o internas, y de adaptarse a esos cambios.

Toda organización, desde su comienzo, está sujeta a presiones externas y/o internas, que la fuerzan a cambiar, si quiere sobrevivir.

Esta característica comprende:

- Poder realizar cambios exigidos por el medio ambiente externo y adaptarse a esos cambios.
 - : Cambios en productos
 - : Cambios en precios
 - : Cambios en tecnología
 - : Cambios en procesos (por problemas ecológicos, por ejemplo)
 - : Cambios en políticas, cambios en estrategias
- Poder realizar cambios debido a presiones internas y de poder adaptarse a esos cambios:
 - : Cambios en estructura
 - : Cambios en estrategias
 - : Cambios en políticas
- Problemas de obsolescencia
 1. Una organización que sea lo suficientemente flexible para poder emprender cambios como respuesta a presiones externas y/o internas, será mas eficaz que otra que sea rígida.
 2. Una organización que logre adaptarse mejor a los cambios será más eficaz que otra que no pueda adaptarse.

4.5 Desarrollo humano

Es la característica por la cual la organización propicia la realización de las personas en la organización. De esta forma, la organización satisface las necesidades y expectativas de las personas que integran la organización.

Es de las características menos comprendidas y menos aceptadas.

Es fácil entender que las organizaciones cuidan y mantienen en el mejor estado posible a las máquinas y edificios. Pero es difícil entender que las organizaciones traten de mantener en el mejor estado posible a su personal.

Sin embargo, las personas son la parte más importante de una organización, ya que sin personas no pueden existir las organizaciones. Esta característica comprende:

- Formación y desarrollo del personal, tanto ejecutivo como operativo
- Ubicación y reubicación del personal
- Rotación del personal
- Preparación del personal para la vida organizacional
 - : Preparación del personal para la vida post-organizacional
 - : Preparar a las personas para la jubilación

Un buen desarrollo humano se traduce en:

- Clima organizacional sano
- Disminución del ausentismo
- Disminución de la deserción del personal
- Mayor satisfacción del personal en su trabajo
- Disminución de conflictos internos
- Mejor imagen de la organización
- Las personas darán lo mejor de sí en vez de buscar lo mejor para sí

5. CONSIDERACIONES SOBRE EL MODELO DE EFICACIA PRESENTADO

Los conceptos de eficacia y de eficiencia que se presentan en este trabajo son:

La eficacia de una organización es su capacidad para innovar, integrar, ser flexible, ser eficiente y propiciar la realización de las personas en la organización, en un lapso determinado. Este concepto aplica a todo tipo de organización.

La eficiencia se refiere a las pérdidas que ocurren en el proceso de conversión de entradas a salidas. Una organización será 100% eficiente cuando no haya pérdidas en el proceso de conversión de entradas a salidas.

En este modelo se ha tomado como unidad de análisis la organización como un todo.

El concepto de eficacia presentado no es un concepto estático sino dinámico.

Es decir, que hay que evaluar constantemente a la organización. Una organización puede ser más eficaz en un lapso que en otro período de tiempo igual.

Una organización que tiende a no ser eficaz, tenderá a desaparecer. De modo que sobrevivir es algo importante.

Creo que este modelo de eficacia organizacional aplica a todo tipo de organizaciones.

BIBLIOGRAFIA

- Angle, H. I. y J. L. Perry. "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness" en *Administrative Science Quarterly*. 26, 1-15, 1981.
- Cameron, K. "Measuring Organizational Effectiveness in Institutions of Higher Education" en *Administrative Science Quarterly*. 23, 604-629, 1978.
- Dessler, G. *Organization Theory*. Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1980.
- Hirsch, P. M. "Organizational Effectiveness and the Institutional Environment" en *Administrative Science Quarterly*. 20, 327-344, 1975.
- Jackson, J. y C. Morgan. *Organization Theory*. Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1978.
- Kast, F. E. y J. E. Rosenzweig. *Administración en las organizaciones*. Editorial McGraw Hill, Bogotá, 1979.
- Katz, D. y R. L. Kahn. *The Social Psychology of Organizations*. 2a. edición, John Wiley & Sons, Nueva York, 1978.
- Khandwalla, P. N. *The Design of Organizations*. Harcourt Brace Jovanovich Inc, Nueva York, 1977.
- Lawrence, P. R. y J. W. Lorsch. *Organización y ambiente*. Editorial Labor, S. A. Barcelona.
- Miner, J. B. *El proceso Administrativo*. CECSA, Méjico, 1978.
- Mintzberg, H. *The Structuring of Organizations*. Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, N. J., 1979.
- Osborn, R. N., J. G. Hunt y L. R. Jauch. *Organization Theory*. John Wiley & Sons, Nueva York, 1980.
- Pennings, J. M. "Dimensions of Organizational Influence and their Effectiveness Correlates" en *Administrative Science Quarterly*. 21, 688-699, 1976.
- Rushing, W. "Differences in Profit and Non-Profit Organizations" en *Administrative Science Quarterly*. 19, 474-434, 1974.

- Schneider, B., J. J. Pakington y V. M. Buxton. "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks" en *Administrative Science Quarterly*. No. 25, 252-267, 1980.
- Snow, C. C. y L. G. Hrebiniak. "Strategy, Distinctive Competence, and Organizational Performance" en *Administrative Science Quarterly*. No. 25, 317-336, 1980.
- Steers, R. M. "Problems in the Measurement of Organizational Effectiveness" en *Administrative Science Quarterly*. No. 20, 546-558, 1975.
- Van de Ven, A. H. y D. L. Ferry. *Measuring and Assessing Organizations*. John Wiley & Sons., Nueva York, 1980.