

PROCEDIMIENTO PARA EVALUAR LA EFICACIA ORGANIZACIONAL

Autor:

MSc. Juan Carlos Mayo Alegre

Centro Universitario de Las Tunas, Cuba

e-mail: jcarlos@ult.edu.cu

Coautores:

Dr.C. Néstor Loredo Carballo

Universidad de Camaguey, Cuba

e-mail: nestor.loredo@reduc.edu.cu

Lic. Saadia Reyes Benítez

Centro Universitario de Las Tunas, Cuba

e-mail: saadia@ult.edu.cu

RESUMEN

Uno de los temas más debatidos en la comunidad científica del management es el asociado a cuál de las categorías –*eficiencia o eficacia*– utilizar para evaluar la gestión de las organizaciones; esta polémica tiene su génesis en la conceptualización y operacionalización de estas categorías hechas por representantes de diversas disciplinas de las ciencias. Esta investigación concluye que es el término “eficacia organizacional” el más indicado para evaluar la gestión organizacional y describe los distintos modelos que se han utilizado para evaluarla.

En el contexto cubano se comienza a prestar atención a la eficacia, pese a que se ha priorizado históricamente el logro de la eficiencia. En tal sentido las organizaciones cubanas no cuentan con un procedimiento para evaluar su eficacia siendo el **problema** de esta investigación: Cómo evaluar la eficacia de la gestión de una organización.

La **hipótesis** de investigación radica en que: Si se aplica un procedimiento de evaluación de la eficacia organizacional que involucre a sus grupos de interés, entonces se podrán explicar más integralmente los resultados de su gestión; definiéndose como **objetivo** general el de construir un procedimiento que permita evaluar la eficacia organizacional.

El resultado fundamental de la investigación es la elección y construcción de un modelo de tipo político que supone la definición, análisis y evaluación de criterios (con sus indicadores asociados) de eficacia organizacional como procedimiento para evaluar la misma.

Palabras claves: Eficacia organizacional, modelos de evaluación de eficacia organizacional

SUMMARY

One of the topics more debated in the scientific community of the management is the associated to which of the categories -efficiency or effectiveness - to use to evaluate the administration of the organizations; this polemic has its genesis in the conceptualization and operacionalization of these categories made by representatives of diverse disciplines of the sciences. This investigation concludes that it is the term organizational effectiveness the most suitable to evaluate the organizational administration and it describes the different models that have been used to evaluate it.

In the Cuban context you begins to pay attention to the effectiveness, in spite of the fact that it has been prioritized the achievement of the efficiency historically. In such a sense the Cuban organizations don't have a procedure to evaluate their effectiveness being the problem of this investigation: How to evaluate the effectiveness of the administration of an organization. The investigation hypothesis resides in that: If a procedure of evaluation of the organizational effectiveness is applied that involves to its groups of interest, then they will be able to explain the results of its administration more integrally; being defined as general objective the one of building a procedure that allows to evaluate the organizational effectiveness.

The fundamental result of the investigation is the election and construction of a model of political type that it supposes the definition, analysis and evaluation of approaches (with its associate indicators) of organizational effectiveness as procedure to evaluate the same one.

INTRODUCCIÓN

Dos de los términos más comúnmente empleados en todos los ámbitos de la ciencia son los de **eficiencia** (del latín *efficientia*: acción, fuerza, virtud de producir) y **eficacia** (del latín *efficax*: eficaz, que tiene el poder de producir el efecto deseado). Ahora bien, ¿qué significan estas categorías? Bajo el marco de referencia organizacional, la literatura relevante muestra que distintos autores conceptualizan los términos de eficiencia y eficacia de múltiples maneras.

En la esfera de las ciencias sociales, frecuentemente se define **eficacia** como *“el estado en que un individuo, grupo u organización ha alcanzado los objetivos establecidos. Es el criterio institucional que revela la capacidad administrativa para alcanzar las metas o resultados propuestos”*.

Es habitual presentar la eficacia estrechamente vinculada a la **eficiencia** entendida como: *“la relación existente entre los resultados obtenidos y los medios empleados para conseguirlos; es el cociente de estos resultados y los insumos utilizados para la obtención de los mismos. La eficiencia expresa la relación básica con “la forma en que se logran los objetivos, basándose en la relación inputs utilizados y los outputs obtenidos”*

Dicho de otro modo, la *eficiencia es el criterio económico que revela la capacidad administrativa de producir el máximo de resultados con el mínimo de recursos, energía y tiempo; es la cualidad de un sistema, mercado u organización en virtud de la cual se producen determinadas cantidades de “salidas” con el mínimo de “entradas”*.

Para la mayoría de los autores, la eficiencia se considera como uno de tantos aspectos de un concepto más amplio: **eficacia organizacional**, entendiéndolo así, la eficacia será eficiencia a largo plazo. Una revisión de la literatura sobre la distinción entre eficacia y eficiencia concluye que, aunque científicos de la administración, sociólogos, psicólogos y

profesionales de otras disciplinas han dedicado a este tema una gran cantidad de reflexiones, investigaciones y análisis crítico, todavía no se han alcanzado resultados definitivos y persiste una condición de confusión intelectual.

La **efectividad** (del verbo latino *efficere*: ejecutar, llevar a cabo, producir, obtener como resultado), es otra categoría que subyace en este análisis y se entiende como “*el grado de satisfacción de los miembros de la organización respecto a los resultados obtenidos*”. El concepto de efectividad generalmente ha sido utilizado como sinónimo de eficacia, debido a una errónea traducción del término “effectiveness”.

Sin embargo, algunos autores, utilizan el concepto de efectividad englobando la eficiencia (forma en que se logran los objetivos) y la eficacia (logro de los objetivos).

DESARROLLO

Cuando se examina la literatura sobre eficacia organizacional se pueden clasificar cuatro **modelos de eficacia organizacional** (económico, sistémico, social y político), que al juicio del autor son los más utilizados y representativos para evaluar el desempeño de las organizaciones.

Estos modelos tienen como denominador común los siguientes componentes:

- **Criterios de eficacia:** Se trata de la materialización del significado de eficacia para el modelo, concretado en la naturaleza de los objetivos organizacionales, que viene condicionada por la forma en que se percibe a la organización a través del modelo. En los modelos económicos, social y sistémico los objetivos son de tipo genérico (válidos para cualquier organización), y en el modelo político son de tipo contingente (válidos para una organización o conjunto de organizaciones).
- **Indicadores:** Son atributos de la organización, generalmente de tipo cuantitativo, asociados a la definición de eficacia realizada mediante los criterios.

Cada modelo de eficacia subraya un aspecto diferente y proporciona importantes percepciones, (tabla.1). Los modelos *económico, social y sistémico* presentan ciertos inconvenientes para utilizarse en exclusiva en la evaluación de la eficacia organizacional. Los modelos económico y social tienen como criterio último de eficacia la maximización del beneficio o del valor de mercado de la organización.

Estos criterios no son aplicables en gran número de organizaciones, especialmente aquellas cuya propiedad está en manos de Estado: usualmente, la teoría económica postula que el Estado tiene unos objetivos de maximización del bien común, y reserva a la empresa los objetivos de maximización del beneficio o el valor de mercado.

Los autores opinan que la razón por la cual debe marginarse de la investigación los modelos económico y social estriban en que durante mucho tiempo se ha considerado que la obtención de beneficios es el objetivo único de existencia de una empresa, aspecto aún defendido por teóricos defensores del capitalismo más acérrimo¹.

¹ Para Milton Friedman en las empresas “sólo existe una y sólo una responsabilidad social: utilizar sus recursos y su energía en actividades encaminadas a incrementar sus utilidades mientras respete las reglas del juego”.

Tabla 1 Resumen teórico de los Modelos de Eficacia Organizacional		
Modelos	Criterios	Indicadores
Económico	Maximización del beneficio. Maximización del valor de mercado	Rentabilidad económica / Rentabilidad financiera. Ex – ante (basados en el valor de mercado). Ex – post (basados en los beneficios obtenidos).
Social	Objetivos económicos. Objetivos de control. Objetivos de cultura. Objetivos sociales	Financieros (los mismos que para el Modelo Económico). Comportamiento de las personas en la organización. Costos de contratación y retención de personal motivado.
Sistémico	A corto plazo: eficiencia, eficacia política. A largo plazo: supervivencia, crecimiento.	Financieros (rentabilidad). Rendimiento de los recursos Supervivencia. Crecimiento (en activos, número de clientes, facturación, etc.).
Político	Definidos a partir de un metacriterio, pueden dar lugar a modelos de tipo multidimensional (diferentes criterios que contemplen los intereses de los grupos de interés considerados).	De naturaleza contingente: a definir en función de las características de la organización y de los criterios de eficacia considerados.

No obstante la evolución de las ciencias sociales y económicas y del propio mercado condicionan el surgimiento y aceptación de múltiples objetivos que de manera genérica pueden concentrarse en:

- Obtener la máxima producción y el máximo beneficio o excedente, según determinada medida e inspirada en los principios de “eficiencia” y “rentabilidad”.
- Procurar un desarrollo económico y crecimiento armónico de la empresa, como sistema global y en sus diferentes componentes o subsistemas.
- Mantener una estabilidad socio-económica entre la fuerza de trabajo y el resto de los factores internos y externos de la empresa.

En cuanto al *modelo sistémico*, éste tiende a representar a la organización como una entidad con una finalidad propia, tal como muestra la naturaleza de los criterios de eficacia del modelo (tabla I.1). Este hecho hace que confiar únicamente en los criterios sistémicos podrían dar lugar a valorar como eficaces organizaciones especialmente aptas para sobrevivir, pero no lo suficientes para aumentar la satisfacción de los diferentes colectivos que interaccionan con ésta.

Por tanto, estos modelos (económico, social y sistémico) no parecen adecuados para determinar la eficacia organizacional de empresas de propiedad estatal, pues solo integran uno de los componentes de los objetivos genéricos de toda organización empresarial moderna.

El *modelo político* se revela como superior a los otros desde el punto de vista teórico en el momento en que integra a los otros; además explicita supuestos que permanecían implícitos u ocultos en otros (por ejemplo la existencia y naturaleza de los metacriterios de eficacia organizacional). En consecuencia se puede aseverar que para el Modelo Político **eficaz organizacional es:**

La capacidad de una organización de cumplimentar objetivos o metas que respondan a su satisfacción plena, así como de sus grupos implicados."

Cumpliendo con unas condiciones mínimas de eficiencia y rentabilidad, puede ser utilizada por el mayor número posible de participantes como un instrumento para alcanzar sus objetivos particulares

Las consideraciones teóricas expuestas anteriormente, permiten definir un modelo de tipo político para la evaluación de la eficacia organizacional utilizando el metacriterio de las preferencias de los *grupos de interés según su importancia relativa*. Para la construcción de este modelo es necesario cumplimentar tres etapas:

1. Identificación de los diferentes grupos de interés (coalición interna y externa) de la organización objeto de evaluación así como la determinación de la importancia relativa de los mismos.
2. Determinación del peso de los criterios de eficacia en el modelo en función de las preferencias de los grupos de interés, es decir, *cómo juzga cada uno de los grupos de interés a la empresa*. Dicho juicio se concreta en la importancia concedida a los criterios de eficacia por parte de cada grupo. El resultado final de esta segunda parte es la definición de un *perfil de criterios de eficacia*.
3. Evaluación de la eficacia de la organización a partir de esos criterios. Se evalúa el grado de cumplimiento de cada uno de los criterios de eficacia mediante los *indicadores* adecuados.

De esta manera, puede valorarse la eficacia organizacional obteniendo el *índice de satisfacción de eficacia (ISE)*, los *índices de satisfacción de los grupos de interés (ISgi)* y el *índice global de eficacia (IGE)*.

A continuación se describen detalladamente estas etapas para la construcción del *modelo político de eficacia organizacional*.

Como se ha planteado anteriormente primeramente se debe seleccionar uno de los metacriterios que históricamente se han utilizado empleando este modelo. Para hacer una evaluación de la eficacia de las organizaciones modernas se propone el metacriterio de *satisfacción de los grupos de interés según su importancia relativa*. Las razones para esta elección son las siguientes:

- El uso del metacriterio de *satisfacción de la coalición dominante* presenta dos problemas: la identificación de los componentes de la coalición dominante es compleja, desde el momento en que en su definición se tiene en cuenta el poder informal. En segundo lugar, juzgar a una organización en términos de satisfacción de aquellos miembros que (directa o indirectamente) desempeñan la función de dirección suele ser juzgado negativamente por la comunidad científica.
- En cuanto al metacriterio de *minimización de los perjuicios*, puede considerarse más una regla de tipo ético moral, para establecer criterios de eficacia, que un metacriterio en sí mismo.
- Del análisis de la argumentación teórica del metacriterio de *legitimación por la supervivencia*, puede deducirse que no se trata de un modelo político, sino uno de carácter sistémico. Tomando como criterio de eficacia la supervivencia, trata de modelizar el modo en que el establecimiento de criterios de eficacia por parte de los miembros de la organización afecta a la supervivencia de ésta.

Por lo tanto, el metacriterio escogido es el de *satisfacción de los grupos de interés según su importancia relativa*. La identificación de los grupos de interés es más sencilla y universal para una actividad como la empresarial. En cualquier caso, la importancia relativa de los grupos de interés vendrá dada por las características del entorno de la empresa.

Según Javier Villoslada Prieto² una empresa no es más que: *“un proyecto humano a largo plazo destinado a generar valor añadido para el cliente, para la propia empresa, la sociedad y para los trabajadores de la empresa, salvaguardando el medio ambiente y procurando desarrollo sostenible para los ciudadanos de hoy y de las futuras generaciones”*

Esta visión moderna de la empresa deja explícito cuáles son los verdaderos grupos de interés de toda organización empresarial, independientemente del medio económico, político y social en la que desarrollen su actividad. El primer paso para la elaboración de un modelo de eficacia basado en las preferencias de los grupos de interés según su importancia relativa, es la identificación de dichos grupos a partir de la determinación de las coaliciones interna y externa de la empresa.

De los criterios para identificar los grupos de interés, el de la *dependencia de los recursos* es el más adecuado para determinar los miembros relevantes de la coalición externa. Según este criterio, la organización deberá cumplir con las expectativas de los grupos que le suministren recursos a fin de asegurar su supervivencia.

Como resultado del análisis de la información de la tabla anterior se pueden definir los grupos de interés de una organización concreta. Un ejemplo sería:

Coalición Interna

1. Consejo de Dirección (Ápice Estratégico)
2. Obreros y otro personal vinculado a los procesos (Núcleo de Operaciones)
3. Tecnoestructura

Coalición Externa

4. Sociedad
5. Clientes
6. Proveedores
7. Instituciones financieras

Otro aspecto necesario para la construcción del modelo es la valoración del grado de importancia relativa de cada uno de estos grupos de interés. Para realizarla se conformó un grupo de expertos. Para determinar la cantidad necesaria de expertos se puede utilizar la siguiente fórmula matemática:

$$M = P \times (1 - P) \times K \div I^2$$

Donde:

P= 0.01 como error máximo que se tolerará en el juicio de expertos.

K= 6.6564 para un nivel de confianza del 99%

I= ±0.10. Nivel de precisión que se asumirá

De esta forma se obtiene el número de expertos *M*

El grupo de expertos asignará una importancia relativa de cada uno de estos grupos de interés, la sumatoria de las importancias relativas tiene que ser de 100 %

² Notas de Clase del Diploma Europeo en Administración y Dirección de Empresas, módulo Creación de Empresas y Administración de Nuevos Negocios”

Una vez definidos los grupos de interés se procede a la identificación de sus criterios de eficacia. Para ello, se debe proponer utilizar el marco genérico establecido por Cameron que consta de los cuatro elementos que se indican en la tabla 3. La práctica empresarial moderna privilegia (en la óptica de construcción de un modelo político) la definición de un conjunto de criterios de eficacia relativos a la captación y uso de los recursos, a las características del proceso y a los resultados de la empresa a partir de las preferencias de los grupos de interés

Tabla 3 Clasificación genérica de Criterios de Eficacia	
Clasificación genérica de Criterios de eficacia	Descripción
Criterios que abordan aspectos organizativos	Recursos (Inputs) Procesos Resultados (Outputs)
Universalidad de Criterios	Criterios Universales (válidos para cualquier organización) Conjunto de criterios específicos para la organización
Criterios Normativos o Descriptivos	Normativos: El investigador indica las cualidades que debe poseer la organización eficaz. Descriptivos: los criterios se definen de manera inductiva, evitando estándares valorativos <i>a priori</i> .
Criterios Estáticos o Dinámicos	Estáticos: Análisis transversal (para un periodo concreto) Dinámicos: Análisis longitudinal (análisis de la evolución temporal de los criterios)

Sobre la base de los criterios que abordan aspectos organizacionales se favorecen criterios específicos, descriptivos y dinámicos, por cuanto se ajustan a una concepción sistémica, cambiante y contingente de la gestión empresarial. Una definición típica de criterios de eficacia es la que se observa en la tabla 4

Tabla 4. Definición de los Criterios de Eficacia			
Clasificación genérica de Criterios de eficacia		Criterios	Descripción
Criterios que abordan aspectos organizativos	Relativos la utilización de los Recursos (Inputs)	Capacidad de adquirir Recursos (Inputs)	Capacidad de obtener de los agentes externos la cantidad suficiente o máxima posible para desarrollar las actividades que darán lugar a los outputs.
		Eficiencia en el uso de los Recursos (Inputs)	El uso del mínimo de Inputs para obtener muchos (punto de vista cuantitativo) o buenos (cualitativo) Outputs.
	Relativos al proceso de Creación de Valor	Capacidad de generar valor añadido	Análisis de la capacidad de la empresa para generar valor en los procesos que ejecuta.
		Satisfacción de los Trabajadores	Percepción de los trabajadores del valor generado por la empresa para ellos.
	Relativos a los Resultados (Outputs)	Satisfacción de Clientes	Grado de satisfacción de los clientes con los productos y servicios que ofrece la empresa.
		Gestión Medioambiental	Cómo la empresa ha creado valor sin dañar el medio ambiente.
		Satisfacción de las expectativas de la Sociedad	Cumplimiento de la razón social y de la misión de la empresa

Para el cálculo de la importancia relativa de los criterios de eficacia definidos se ejecutaron los siguientes pasos:

1. Diseñar una encuesta con el objetivo de conocer cuáles son los criterios específicos de eficacia de la organización.
2. Selección de la muestra.
 - Para la coalición externa se aplicó el principio de Pareto escogiéndose a proveedores, clientes y financistas que representan el 80% de sus magnitudes específicas.
 - La encuesta se la aplica al ápice estratégico en pleno y a los directivos de cada área de la tecnoestructura. Del núcleo de operaciones se encuesta define la muestra utilizando el programa "DYANE" con un 95,5% de confianza y aceptando un 10% de error de muestreo.
3. Para cada uno de los grupos de interés encuestado 7) se debe determinar los valores modales, definiendo las importancias relativas de los criterios de eficacia para cada grupo.

Para definir los indicadores de cada criterio de eficacia se debe partir del trabajo realizado por el grupo de expertos conformado. En la tabla 6 se observan los indicadores que comúnmente se seleccionan en el ámbito empresarial así como algunas técnicas usualmente empleadas para evaluarlos.

Tabla 5 .Indicadores de los Criterios de Eficacia		
Criterios	Indicadores	Técnicas
1. Capacidad de adquirir recursos (Inputs)	Razón de Endeudamiento Calidad del reclutamiento y selección de RRHH Capacidad Logística Estabilidad de los procesos de gestión	Análisis horizontal
2. Eficiencia en el uso de los Recursos (Inputs)	Factor de Productividad Total Rentabilidad Económica Rentabilidad Financiera	Análisis horizontal de razones Test de Rentabilidad
3. Capacidad de generar valor añadido	Valor Añadido	Análisis del valor añadido
4. Satisfacción de Clientes	Nivel de Satisfacción de clientes Percepción de Calidad	Encuesta de satisfacción del cliente. Bezeroen Bidez ³
5. Satisfacción de los trabajadores	Porcentaje de trabajadores satisfechos Compromiso del colectivo laboral	Encuesta a trabajadores. Análisis de la fluctuación laboral
6. Gestión Medioambiental	Grado de afectación al medioambiente	Encuesta sobre autodiagnóstico de la gestión medioambiental
7. Satisfacción de las expectativas de la Sociedad	Cumplimiento de la Razón Social Cumplimiento de los objetivos de trabajo	Revisión de documentos de la empresa

Una vez concluido el análisis de los indicadores se procede a realizar una evaluación cualitativa de sus criterios relativos. Cada criterio recibirá una evaluación de uno (1) a cinco (5) puntos, esta notación implica que:

	Evaluación				
	Muy baja eficacia	Baja eficacia	Eficacia media	Alta eficacia	Muy alta eficacia
Notación	1	2	3	4	5

La evaluación cualitativa se realiza con la participación del grupo de expertos que ha tomado parte en otras decisiones de la investigación. Ellos responden la interrogante ¿cuán eficaz se muestra el resultado de este criterio en función de satisfacer las expectativas de los grupos de interés? La evaluación final se adopta según el valor modal

³ Encuesta para contrastar la satisfacción del cliente con el producto o servicio desde la óptica de los costos con los costos reales en que incurre la empresa para la generación de valor. Muy utilizada en el ámbito empresarial del País Vasco, su nombre proviene del euskera y significa “Desde el punto de Vista del Cliente”

de las respuestas. Después de evaluado cada criterio debe calcularse el *Índice de Satisfacción de Eficacia (ISE)*.

Este índice expresa en cuánto la empresa ha logrado satisfacer los criterios de eficacia definidos, de manera integral. Un índice igual o cercano a 1 expresará un alto cumplimiento de los criterios que repercutirá en el funcionamiento eficaz de la empresa. Su formulación queda definida como:

$$ISE = \sum_{n=1}^{n=7} E \div (n \times Emáx)$$

Donde:

E: Evaluación de los criterio de eficacia (puntuación de 1-5).

n: Criterios de eficacia definidos en el modelo político.

Emáx: Evaluación máxima posible para cada criterio (5)

Luego se debe calcular el *Índice de Satisfacción del grupo de Interés (ISgi)*. Este índice expresa el grado en que se satisface cada integrante del grupo de interés con el funcionamiento de la empresa, de acuerdo a los criterios de eficacia definidos, se formula de la siguiente manera:

$$ISgi = \sum_{n=1}^{n=7} (Cn \times En) \div (Emáx)$$

Donde:

C: Importancia (relativa) que le concede el grupo de interés al criterio (**n**) de eficacia.

E: Evaluación del criterio (**n**) de eficacia otorgada por el grupo de interés como coalición (puntuación de 1-5).

g.i: Integrantes del Grupo de Interés

n: Criterios de Eficacia definidos en el modelo político

Y finalmente calcula el Índice de Satisfacción de los Grupos Interés o *Indice Global de Eficacia (IGE)* que expresa el grado de cumplimiento del metacriterio de eficacia seleccionado para el Modelo Político (satisfacción del los grupos de interés con la empresa), se calcula:

$$IGE = \sum_{g.i=1}^{g.i=7} (Cn \times En) \div (n \times Emáx)$$

El proceso de evaluación concluye con la construcción de las matrices de la Eficacia Organizacional. Para ello se utilizan los resultados de los índices calculados anteriormente. Esta matriz se construye tanto para cada grupo de interés (figura II.1) como para la totalidad de ellos como coalición (figura II.2).

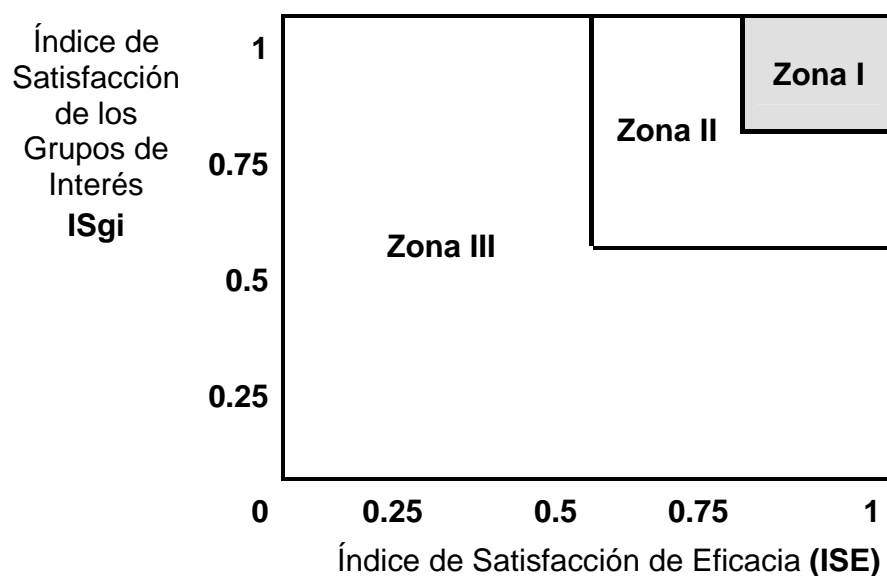


Figura II.1: Matriz de la Eficacia Organizacional para los Grupos de Interés

Estas matrices están conformadas por tres zonas siendo el significado de cada una de ellas el siguiente:

- Zona I: Zona de Alta Eficacia.
- Zona II: Zona de Eficacia Media.
- Zona III: Zona de Ineficacia

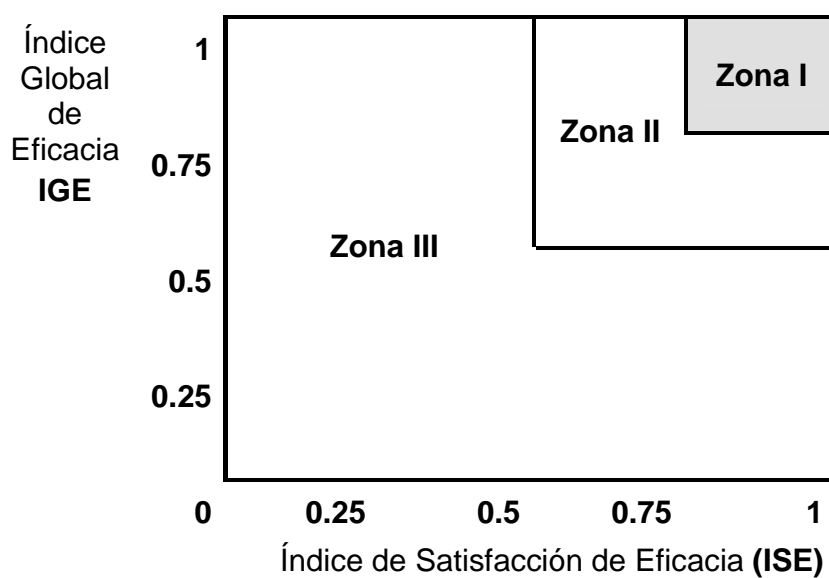
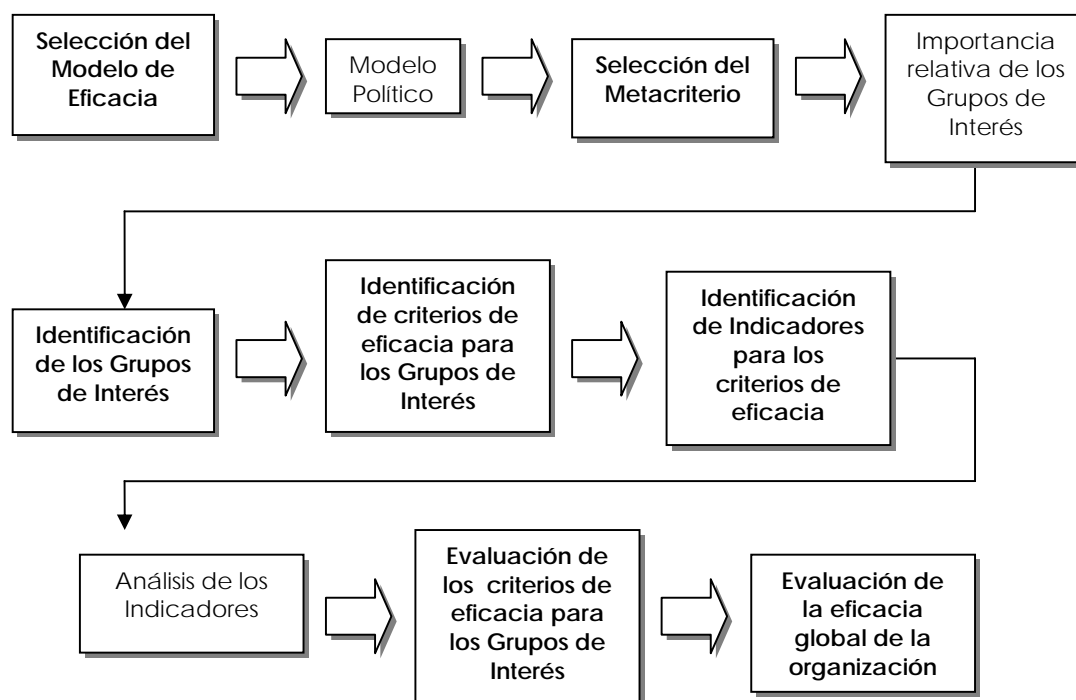


Figura II.2: Matriz de la Eficacia Global

Gráficamente todo el proceso de evaluación puede sintetizarse en:



CONCLUSIONES

1. La categoría *eficacia* se revela como superior a la de *eficiencia* para evaluar el funcionamiento de las organizaciones.
2. Genéricamente se pueden clasificar en cuatro modelos (económico, social, sistémico y político) los utilizados para evaluar la eficacia de las organizaciones. La preferencia por uno u otro depende del objetivo de evaluación y del evaluador.
3. Es el Modelo Político el más idóneo para evaluar la eficacia en organizaciones empresariales utilizando el metacriterio de la satisfacción de sus Grupos de Interés.
4. La construcción de este modelo supone la evaluación de los objetivos genéricos de las organizaciones empresariales; además, hace operativo el control de la concepción de una empresa moderna.
5. Realizar un análisis y evaluación del grado de satisfacción de los Grupos de Interés con la organización, mediante el empleo de criterios e indicadores de eficacia y de varias herramientas (encuestas, construcción del mapa de actividades, análisis del valor añadido en los procesos y el Bezeroen Bidez) aporta mayor claridad para adoptar decisiones.
6. Los criterios genéricos de evaluación de la eficacia utilizando el modelo político permiten tener una visión general del desempeño de la organización y el grado en que satisface las expectativas de los grupos de interés fundamentales además de ser una gran fuente informativa para el proceso de toma de decisiones.
7. La evaluación individual de cada criterio y el cálculo de los distintos índices señalará el nivel de eficacia organizacional.

BIBLIOGRAFÍA

1. A. Etzioni. Comparative Analysis of Complex Organizations. New York, Ed. Free Press, 1975, p. 211.
2. A. Tsui. A multiple constituency model of effectiveness: an empirical examination at the human resource subunit level. Administrative Science Quarterly, 1990 p. 471.
3. Cameron, K. S. Organizational effectiveness: one model or several?" New York, Ed. Academic Press, 1983p. 21.
4. E. M. Morin, L'Efficacité de l'Organisation: Théories, Représentations et Mesures. Surich. Morin Éditeur. 1994, p 18.
5. E. Yutchman; J. E Seashore. "A system resource approach to organizational effectiveness". American Sociological Review, vol. 32, 1967,p. 898.
6. J. M Pennings; P. S, Goodman. Toward a workable framework, New Perspectives on Organizational Effectiveness. Ed. Jossey – Bass, New York, 1977, p.171.
7. J. P Cambell. Contributions research can make in understanding organizational effectiveness", en Spray, S. L. (ed.): Organizational Effectiveness. Theory, Research, Utilization. Ohio, Kent State University, 1976, p. 31.
8. J.López de Sá. El Bezeroen Bidez en la Contabilidad de Gestión. Madrid, Ed. Gestión 2000, 2002, p 15
9. Manuel Fernández-Ríos; J.C. Sánchez. Eficacia Organizacional: Concepto, Desarrollo y Evaluación, Madrid. Ed. Díaz de Santos, 1997 p. 23.
10. Medición de la Satisfacción del Cliente: Camino a la Eficacia [en línea] Disponible en: www.puc.pe/articulos [Consulta: 18 de noviembre del 2004].
11. Peter Drucker: La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas". Bogotá, Ed. El Ateneo, 1976, p. 134.
12. R. F. Zammuto Assesing Organizational Effectiveness: Systems Change, Adaptation, and Strategy. Londres, Ed. Suny Press, 1984 p 403
13. R. M Cyert; J. G March. A behavioural theory of the firm. Ed. Prentice– Hall. Englewood Cliffs, NJ. 1963, p 237.
14. William E. Trischler. Mejora del valor añadido en los procesos. Barcelona, Ed. Gestión 2000.p. 114