

la efectividad y la eficiencia en las organizaciones

C.P. José Gaxiola López

Aspirante al grado de
Doctor en Ciencias.

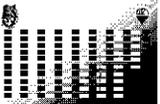
"es evidente que no hay
nada tan estéril como ha-
cer con mucha eficiencia
la que no hay que hacer".

Peter F. Drucker.

INTRODUCCION.

En el estudio de la administración se han desarrollado diferentes enfoques para entender el comportamiento de las organizaciones. Hasta 1940 dichos enfoques buscaban de una forma u

otra la mayor efectividad y eficiencia, mayor productividad y rendimiento de su trabajadores, basándose en el principio de que a mayor producción mayor ganancia, resultando una mejor paga y por lo tanto más satisfacción de los trabajadores. En estos enfoques poco se reconocían



los conflictos existentes entre el hombre y la organización, afirmando que lo bueno para aquella lo era para sus trabajadores.

Después de las investigaciones de Elton Mayo surge la corriente conductual o de relaciones humanas, donde se descubre la significación de las agrupaciones sociales y de la interrelación de los trabajadores dentro de la organización, señalándose aquí la importancia del liderazgo, la comunicación y las manifestaciones emocionales.

En los últimos años surge el enfoque de sistemas, donde las organizaciones son consideradas como conjuntos abiertos. Es decir, un modelo de transformación en relación con su medio ambiente, de quién recibe varias entradas y al que regresa otras tantas salidas, procurando mantener un equilibrio que la conduzca al crecimiento, desarrollo y permanencia. Equilibrio basado en la capacidad de adaptación de las organizaciones a las exigencias del medio. A este enfoque se le suma otro denominado condicional, el cual trata de explicar las relaciones entre factores y variables que determinan el comportamiento de las organizaciones.

Cada enfoque disciplinario ha procurado darle al administrador una conjunción de elementos que le permitan explicar aspectos característicos o de conjunto de las organizaciones. Dichos elementos los debe utilizar para conducir su organización hacia aquellas oportunidades que permitan alcanzar resultados económicos y sociales significativos y no concentrarse en la solución de problemas básicamente y por otro lado, no tomar una sola corriente disciplinaria que pretenda explicar todo el fenómeno organizacional. Por ejemplo, la economía tiende a estudiar cómo coloca la organización sus recursos y cómo toma las decisiones sobre condiciones de incertidumbre. Los ingenieros industriales se enfocan al aspecto tecnológico como indispensable en la actividad organizacional, los sociólogos estudian la manera como la organización se relaciona con su ambiente social.

Este trabajo pone énfasis en la búsqueda de

efectividad en las organizaciones, la cual está basada preferentemente en la eficiencia de los elementos que la integran.

1. COMPORTAMIENTO DE LA ORGANIZACION.

Para entender la eficiencia en las organizaciones hay que saber cómo se comportan. Joe Kelly (P.2/1975) define el comportamiento organizacional como "el estudio sistemático de la naturaleza de las organizaciones: cómo nace, crece y se desarrolla y sus efectos sobre los miembros individuales, grupos componentes, otras organizaciones y grandes instituciones". Que no debemos confundir con desarrollo organizacional, que según Bennis (P.19/1969) "es una estrategia educativa para lograr un cambio planeado de la organización. . . de acuerdo a la exigencia de ésta. . . por medio de intervenciones experimentadas de agentes de cambios. . . basadas en una relación cooperativa. . . y en una filosofía social".

Así, mientras que el comportamiento organizacional estudia la naturaleza de las acciones y actitudes de la organización, y cuál es el efecto de éstas en las percepciones, emociones y conducta de sus miembros y público externo, para el logro de los objetivos, el desarrollo organizacional es una estrategia para corregir ciertas deficiencias que la organización presenta. Es decir, mientras el estudio del comportamiento organizacional nada más describe la situación de las organizaciones o diagnóstica, podríamos decir, el desarrollo organizacional pretende ser un recurso para corregir las fallas encontradas por el diagnóstico.

Es fácil entender que las organizaciones están compuestas por grupos e individuos que buscan ciertos objetivos, que tienen diferenciación de funciones a través de un tiempo determinado sobre bases continuas. Que estos individuos y grupos tienen una interacción con la organización que son el resultado de una serie de variables internas y externas que hay que tener presentes para estudiar el comportamiento organiza-



cional, además de conocer los propósitos y el ambiente en donde la organización se desarrolla.

2. . . EFICIENCIA Y EFECTIVIDAD.

Para seguir este ensayo, primeramente debemos comprender qué es eficiencia, ya que parece que el término se confunde con efectividad y con productividad en algunos casos. Para Carzo y Yanousas (P.12/1969) al hablar de eficiencia dice que se obtiene "cuando se aplican los recursos a la alternativa que produce mejor resultado". Este autor habla de la eficiencia como característica de la organización formal, o sea que sólo se puede obtener a través de la especialización y de acuerdo a acciones establecidas. Al hablar de "mejores resultados" quiere decir explotar la alternativa o sea por ejemplo saturar una línea de productos si se presenta una oportunidad de mercado.

James L. Price (P.8/1968) dice que efectividad "puede ser definida como el grado de realización del objetivo" poniendo el ejemplo de la prisión cuyo objetivo es la custodia, y entre menor porcentaje de escape tenga, puede considerarse una organización efectiva. Este autor toca otro problema más grave que es el correcto

establecimiento de objetivos, y se ve claro en el ejemplo que señala, porque los objetivos también pueden alcanzarse con eficiencia, por ejemplo los de ventas o de producción. Entonces el objetivo sí tiene que ver con la efectividad, pero no es una característica de ésta. Además cuánto es el grado y en qué tiempo puede considerarse que un objetivo es realizado.

También el término eficiencia se puede decir que es similar al de productividad. David J. Lawless (P.389/1972) dice que "productividad es definida como la razón de salidas a entradas". Esta definición es la generalmente usada en el ámbito económico, financiero y administrativo. También W. J. Reddin (P.5/1970) dice que "la eficiencia es la relación de salidas a entradas". El problema de la eficiencia es que la relación debe ser positiva y en productividad no se puede decir menos o más productividad. Y en eficiencia lo que debe decirse es si una organización es eficiente o no. Porque el problema de esta relación es que las entradas y salidas pueden ser menores continuando la eficiencia pero no la productividad, en relación a la capacidad del sistema y esto podría causarnos una confusión.

W. J. Reddin (P.6/1970) presenta un cuadro donde se diferencian claramente estos conceptos:

Eficiencia	Contra	Efectividad
Resolver problemas	antes de	Producir alternativas creativas.
Salvaguardar recursos.	" "	Optimizar la utilización de recursos.
Se interesa en el trabajo.	antes de	Obtener resultados.
Menores costos.	" "	Incrementar utilidades.

Como podemos ver, cuando se sigue el enfoque de eficiencia se está siguiendo un enfoque interno o cerrado del trabajo y obviamente ésto nos conduciría a caminos no muy seguros en un ambiente cambiante como el que vivimos.

Ahondando más en efectividad James L. Price (P.389/1968) identifica "cinco variables claves

para lograr la efectividad en las organizaciones: productividad, moral, conformidad e institucionalización. . . la productividad es la variable más clavada que las otras cuatro. . . es decir la efectividad abarca la eficiencia".

Con base a lo anterior podemos decir que la eficiencia es la relación de salidas a entradas,



procurando obtener de ésta los menores costos y los mayores productos o servicios. Efectividad por otro lado es el resultado correcto de una combinación de alternativas encaminadas a obtener el máximo de utilidades posibles o la mejor utilización de recursos.

3. LA EFICIENCIA EN LAS ORGANIZACIONES.

Bajo ese concepto de entradas y salidas, la eficiencia se empezó a abordar desde Adam Smith, con su división del trabajo en La Riqueza de las Naciones, pasando por Taylor con su Administración Científica que estudiaba los límites físicos de la actuación humana, por Elton Mayo, con sus relaciones humanas, que estudian el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales de los grupos, donde se determinó que la cantidad de trabajo desarrollada por un obrero (eficiencia) no la determinaba su capacidad física, sino su capacidad social.

En forma más indirecta o menos reconocida, otras personas realizan aportaciones al aumento de eficiencia en las organizaciones. Henry Laurence Gant, con sus teorías de métodos y habilidades para la realización de tareas y aumento de productividad (eficiencia). Hamilton Church y Pratt Alford, con sus principios de administración que son: el empleo sistemático de la experiencia; el control económico del esfuerzo y el fomento de la eficiencia personal. Henry Fayol, con sus principios generales de administración busca también aumentar la eficiencia Frank Bunker Gilbreth, quien enfoca a la administración a la mejor forma de realizar el trabajo, o sea aumentar la productividad o la eficiencia. Harry Arthur Hopf, propone la ciencia de lo óptimo u optimología (efectividad).

A los autores mencionado anteriormente se agrega Harrington Emerson, quién merece especial atención ya que fue el primero en presentar un estudio acerca de la eficiencia, o sea el libro "Los Doce Principios de la Eficiencia", que en realidad era uno sólo de donde partían los otros once. **El primer principio de la eficiencia: ideales claramente definidos.** Esta sencilla cues-

tion fue la base de la administración por objetivos. El los llamaba ideales en lugar de objetivo o propósitos. A fin de evaluar la eficiencia expuso los conceptos, tiempo estandar, costo estandar. (Harwood F. Merrill P.150/1971).

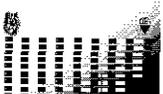
Todos estos autores tienen la particularidad (excepto Elton Mayo) de enfocar la eficacia a la ejecución individual, o sea el trabajo realizado por una sola persona, enfoque que cambió a partir de los estudios de Elton Mayo, donde ya se ve a la eficacia como un producto de capacidad social.

En la actualidad la eficacia se sigue estudiando bajo el punto de vista de entradas contra salidas, utilizando diversas técnicas para medir los elementos de dichas entradas y salidas. Técnicas como investigación de operaciones entre otras y con técnicas de tipo manipulativo y algunas de motivación.

Lo curioso es que a partir de 1960 surge otro término (que se une a eficiencia) que es efectividad, no sé si en forma deliberada o porque comprendieron que el concepto eficiencia era restringido o simplemente por moda. Lo cierto es que los autores a partir de esta fecha manejan el concepto de efectividad dentro de sus obras. Así Douglas McGregor, en su libro "El Lado Humano de las Empresas" describe algunas características de cuando un grupo es efectivo (no eficaz).

Posteriormente hay muchos autores que hablan de efectividad. Peter Drucker es uno de ellos, para quien la efectividad del administrador está determinada en la forma que canaliza los esfuerzos y los recursos de su organización hacia aquellas oportunidades que le permitan alcanzar resultados económicos significativos, y no hacia la solución de problemas (eficacia, no eficiencia).

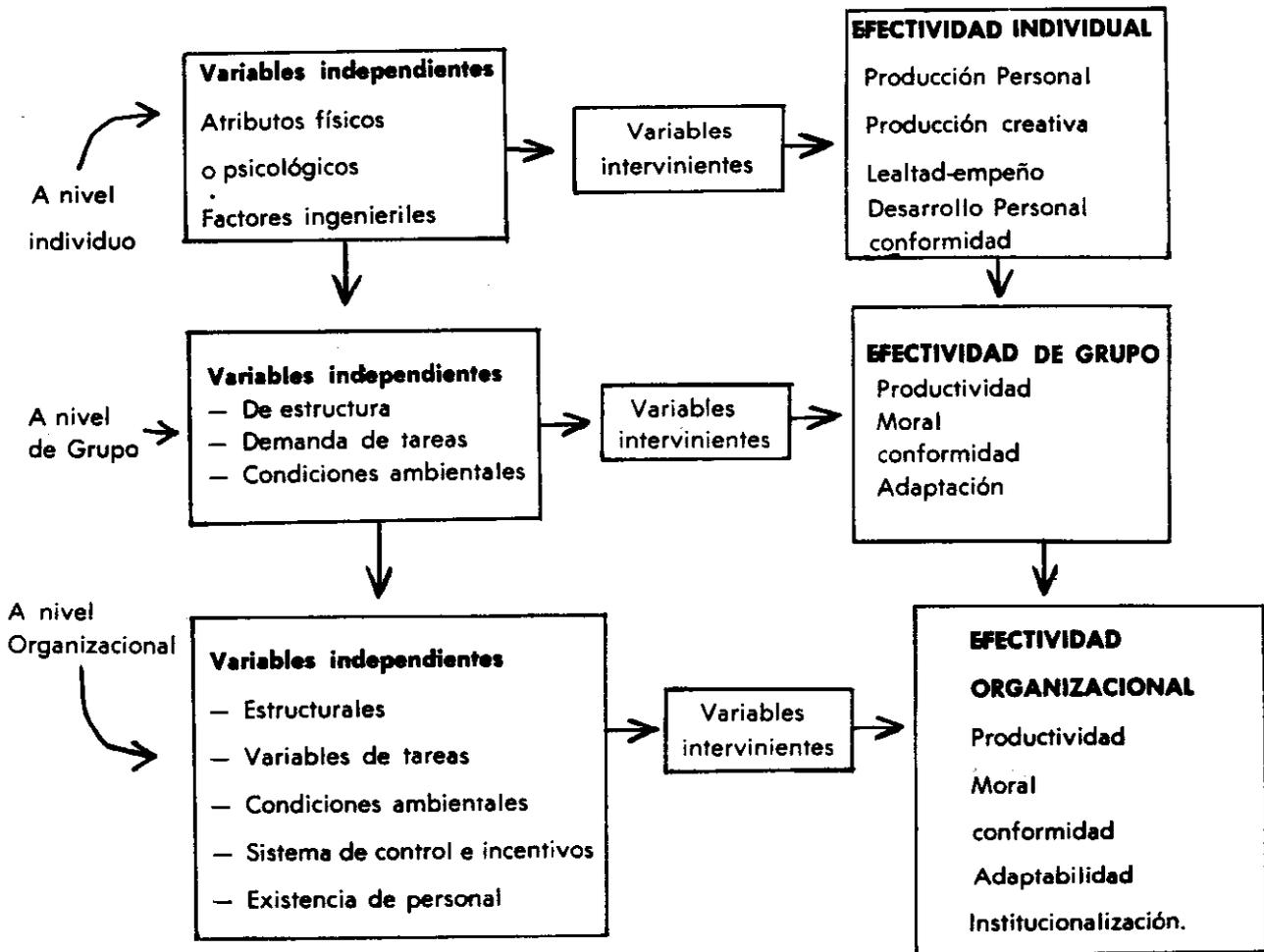
En resumen, se podría pensar que efectividad y eficiencia se dan en una forma mancomunada, es decir, no puede existir una sin la otra. Lo que no es del todo cierto, una organización eficiente puede, por ejemplo, no obtener utilidades qui-



z a causa de un mercado declinante, y una ineficiente puede sacar provecho elevado a causa de un mercado ascendente. En organizaciones no lucrativas la eficiencia puede ser producto, por ejemplo, de ciertas concesiones políticas obtenidas. Podemos concluir que una organización es eficiente en la medida que consume menos energías (entradas) para lanzar al exterior una unidad de producción o servicio (salidas).

Por otro lado, la efectividad de la organiza-

ción es el producto de la interrelación y suma de la efectividad individual y grupal. David J. Lawless (P.397/1972) presenta un modelo donde identifica ciertas variables independientes que aunadas a unas variables intervinientes pueden conducir a una organización hacia la efectividad, donde las variables intervinientes pueden ser aquellos elementos motivacionales utilizados por la organización o ciertos acomodos ambientales provenientes de factores económicos, políticos o sociales.



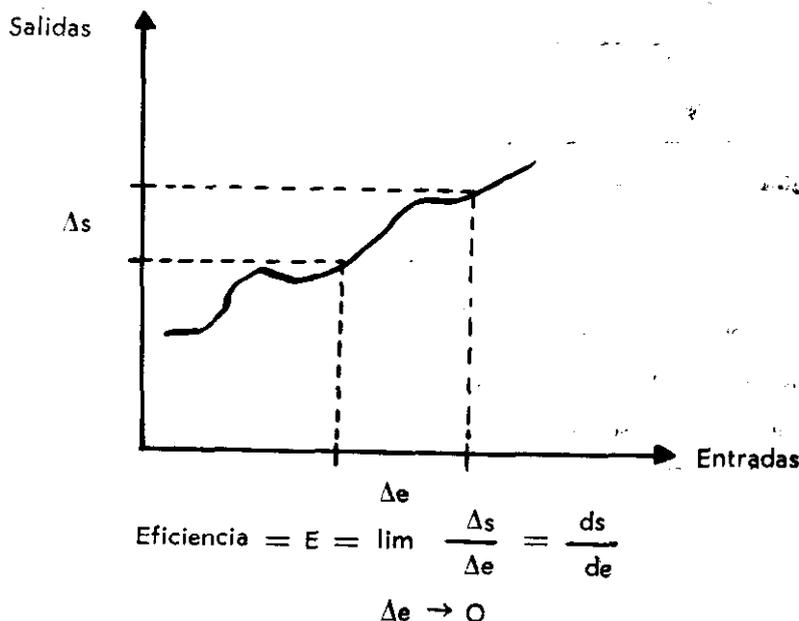
Lyman W. Porter (P.439/1975) señala tres enfoques generales para hacer cambios en el comportamiento organizacional en la búsqueda de la efectividad "1) cambiando los individuos que trabajan en la organización; 2) cambiando específicamente las estructuras y sistemas organizacionales y 3) cambiando directamente todo el clima y estilo característico de la organización". En la práctica, en ese orden se dan los cambios organizacionales; cuando algo anda mal lo primero que se busca es cambiar los individuos y posteriormente modificar estructuras y sistemas, y lo que casi nunca o poco se cambia es el clima y el estilo de la organización, que en muchos casos éste debe de ser primero. Cuando las organizaciones buscan objetivos a largo plazo, las estructuras, los sistemas y los individuos deberán ir cambiando de acuerdo a las demandas ambientales que obviamente modificarán el clima y estilo de la organización.

4. CRITERIOS DE EVALUACION.

Al medir la eficiencia se podría establecer

un criterio que resolvería el problema, que éste puede ser la siguiente afirmación: la eficiencia de una organización se mide por el monto de los recursos empleados para elaborar una unidad de producción, tomando en cuenta que la unidad de producción es mensurable. Esto no quiere decir que no planteé problema alguno. Es posible determinar cuánto cuesta hacer una pluma y la utilidad que su posible venta represente, pero cuando se trata de escuelas, dependencias gubernamentales u hospitales, ya hay problemas. Una escuela es más eficiente que otra sólo si produce el mismo producto a un costo inferior, esta comparación es difícil de establecer.

Pero tomando en cuenta que la mayor parte de las organizaciones se esfuerzan por medir su eficiencia se han "basado en los criterios de rentabilidad sobre la inversión y aprovechamiento de la razón de salidas a entradas" (M.R. Williams P.27/1972). La razón de entradas y salidas se puede expresar como sigue:

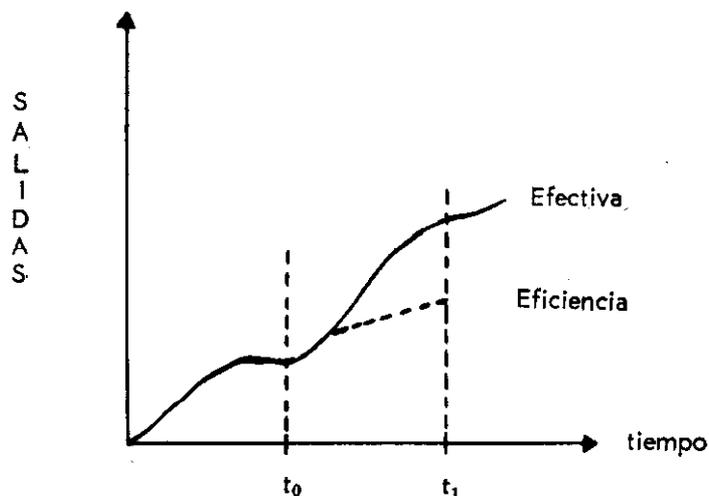


El problema es la medición en el tiempo, ya que las variables manejadas varían a través del tiempo, entonces se tiene que promediar. Por otro lado, la efectividad comunmente "es definida en términos de el grado de realización de objetivo observado en la organización" (David Lawless, P.388/1972). No obstante esto presenta problemas. Cuando una empresa tiene un objetivo limitado y concreto, es comparativamente fácil medir su efectividad. Si el fin de la organización es continuo, la medición es aún más difícil. Como ya lo señalábamos en eficiencia, que el problema era que variaban con el tiempo.

El problema de la efectividad, desde el punto de vista de sus objetivos, es el evaluar a éstos inicialmente, pero ¿sobre qué bases? por ejemplo, uno de los objetivos de la empresa es la

rentabilidad, si un año obtienen 5%, otro 10% y el tercero 1%, qué podríamos decir de su efectividad, que un año sí y otro no, o que es efectiva en cierto grado.

Un análisis de eficiencia sería poco informativo, pero junto con un análisis de efectividad nos daría una idea más correcta de lo que en la organización está pasando. Diremos que una organización es eficiente cuando está utilizando correctamente sus recursos para la producción de unidades o servicios, y es efectiva cuando, además de utilizar sus recursos, utiliza los ajenos o sea las oportunidades ambientales que pertenecen inicialmente a todos, pero se van con quién las descubre primero. Lo que se puede indicar en la gráfica que sigue:



Considerando que la eficiencia es un fenómeno interno preferentemente y la efectividad está determinada tanto con la combinación de factores internos y externos que inciden en la organización, podemos pensar que la evaluación de las organizaciones puede ser enfocada bajo esos criterios. Un enfoque de evaluación interno se concentraría en la forma en que la organización soluciona los problemas que dentro de ella aparecen, por medio de una combinación y diversi-

ficación de técnicas y procedimientos. En este enfoque las normas preestablecidas (propósitos, objetivos, procedimientos, políticas, leyes, reglamentos, etc.), son los parámetros de evaluación. El enfoque externo se basa en un análisis continuo de la explotación de oportunidades presentadas por el alcance de la matriz mercado-producto de la organización si ésta es lucrativa o por la matriz contexto-servicio si aquella está constituida bajo un propósito social.



Para la evaluación interna se han desarrollado diversas técnicas, tanto de tipo matemático en investigación de operaciones, como escalas de comportamiento en la investigación social. "Para la evaluación externa existen criterios de tipo económico y administrativo, como son el rendimiento sobre la inversión, indicadores de desarrollo (% de ventas o ganancias anuales), indicadores de estabilidad (% de ventas estacionales o sobre el ciclo del negocio), eliminación de presiones competitivas, y grado de flexibilidad o adaptabilidad" (Igor Ansoff, citado por Glueck P.171/1972). A la opinión de este autor agregaría el hacer una medición de los elementos de la efectividad, como son: la productividad, la moral, la conformidad, la adaptabilidad y la institucionalización.

5. CONCLUSIONES.

- a) Las organizaciones se comportan en forma diferente en el transcurso del tiempo y esto es debido a su capacidad de adaptación que es alimentada por variables internas y externas.
- b) El decir que una organización es eficiente puede resultar engañoso si nada más nos presenta la información de las entradas y salidas que pueden ser menores a la capacidad del sistema.
- c) La efectividad de una organización está basada precisamente en la eficiencia de sus elementos integrantes, pero también en la moral interna y adaptabilidad de su estructura en un ambiente lleno de oportunidades y riesgos.

BIBLIOGRAFIA.

BENNIS, WARREN G.

Organization development: its nature, origins and prospects. Addison-Wesley Po. Co. USA, 1969.

CARZO, R.
YANOZAS, J. M.

Formal organization: A System Approach.
Richard D. Irwin, USA. 1967.

DRUCKER, PETER F.

La efectividad en el manejo de las empresas (La Gerencia efectiva).
Ed. Sud-Americana, Buenos Aires, 1966.

ETZIONI, AMITAI

A sociological reader on complex orgs.
Hoit, Rinehart and Wiston, Inc. 2da. edition, USA.
1969.

GLUECK, WILLIAM F.

Strategy formation and executive action.
Mc. Graw Hill Book Co., USA. 1972.

HICKS. HERBERT G.
GULLET, C. RAY

Organizations: theory and behavior. Mc. Graw Hill Book Co., USA. 1975.

KELLY, JOE

Organizational Behavior.
Richard D. Irwin Inc. 3ra. edition, USA. 1975.



- LAWLESS, DAVID J. Effective management: social psychological Approach. Prentice Hall Inc. USA, 1972.
- LEAVITT, HAROLD C. Managerial Psychology. University Chicago Press, 3ra. edition, USA. 1972.
- MERRIL, JARWOOD F. Clásicos en Administración. Ed. Limusa Wiley, S. A., México, 1971.
- PORTER, LYMAN W.
LAWLER III, EDWARD E.
HACKMAN, J. RICHARD Behavior In organizations. Mc. Graw Hill Book Co. USA. 1975.
- PRICE, JAMES L. Organizational effectiveness. Richard D. Irwin Inc. USA. 1968.
- REDDIN, WILLIAM J. Managerial Effectiveness. Mc. Graw Hill — Japón, 1970.
- ROGERS, ROLF E. Organizational Theory. Allyn and Bacon Inc. USA. 1975.
- SCOTT, W. E.
LUMMINGS, L. L. Readings in organizational behavior and human performance. Richard D. Irwin Inc. 2da. edition, USA. 1973.
- WILLIAMS, M. R. Performance appraish in management. Ed. William H., USA. 1972.
- WORTMAN, MAX S.
LUTHANS, FRED Emergin concepts in management. Mc. Millan Publishing Co. Inc., USA. 1975.

