



LAS ORGANIZACIONES – MISION Y VISION – OBJETIVOS Y METAS – EFICACIA, EFICIENCIA Y PRODUCTIVIDAD¹

Misión: Es habitual encontrar en la bibliografía el empleo de categorías para referirse al fin de la organización, la más divulgada es la de *misión organizacional*. Esta es definida como “el propósito o la razón de existir de una organización” (Hellriegel y Slocum, 1998). Su formulación suele incluir elementos que responden a los siguientes interrogantes: • ¿Quiénes somos? • ¿A qué nos dedicamos? • ¿Cuál es nuestra rama de actividad? • ¿Quiénes son nuestros clientes o beneficiarios?

La declaración de la misión organizacional debe servir como elemento aglutinante e impulsor dentro del proceso de planeamiento estratégico y de la conducción de la organización hacia el logro de objetivos a largo plazo. Debe estimular a que los integrantes de la organización lleven adelante sus acciones cotidianas reconociendo su trascendencia en el marco de una perspectiva estratégica. Para ilustrar el concepto, tomaremos un ejemplo:

La formulación de la misión del Ministerio de Turismo de la Nación: “Promover las condiciones óptimas de competitividad que conduzcan al desarrollo equilibrado y sustentable del sector turístico argentino y a la mejora en la calidad de vida de residentes y visitantes”

Visión: La visión organizacional representa las aspiraciones a largo plazo que posee la organización, la forma en que ella espera trascender en su contexto. La visión constituye una imagen futura y deseable a la que la organización aspira en un horizonte temporal lejano, por eso actúa como guía del accionar organizacional. En este sentido, es necesario que esta imagen sea motivadora, que impulse a la acción. Continuando con el ejemplo precedente, la visión del Ministerio de Turismo de la Nación es: “Convertir a la República Argentina en el país mejor posicionado turísticamente de Sudamérica por la calidad y diversidad de su oferta, basada en desarrollos territoriales equilibrados y respetuosos del hábitat e identidad de sus habitantes”. Junto con la misión y la visión, algunas organizaciones hacen una manifestación explícita de sus **valores**. Estos pasan a definir el conjunto de principios, valores y creencias que servirán como marco general del accionar organizacional constituyendo así una filosofía institucional y de gestión. La declaración de valores en una organización debe

¹ Fuente: Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones de Federico Marcó, Héctor Aníbal Loguzzo y Javier Leonel Fedi – Instituto de Ciencias Sociales y Administración – Universidad Nacional Arturo Jauretche. Disponible en <http://biblioteca.unaj.edu.ar/wp-content/uploads/sites/8/2017/02/Introduccion-gestion-y-administracion-organizaciones.pdf>



"2020 Año del Bicentenario del Legado del General Manuel Belgrano"

responder a la pregunta "¿En qué creemos?", con el objeto de que estos principios actúen como indicadores generales de los comportamientos considerados como deseables dentro de la organización y de cuáles no lo son.

Para que tengan los efectos deseados, estos tres elementos (misión, visión y valores) deben ser comunicados en el interior de la organización con el objeto de que todos sus integrantes los adopten como guías y marcos de referencia, y reconozcan la trascendencia de la conducta individual en el marco de la organización.

Objetivos y metas En cuanto al cumplimiento de sus fines, es posible observar que las organizaciones pueden realizarlo con diferentes grados de rendimiento, definidos estos en torno al nivel en que el accionar organizacional contribuye a la persecución de aquellos. La organización como una totalidad no realiza acciones aisladas, sino que todas las acciones organizacionales se encuentran articuladas dentro de un plan, en el cual se detallan, entre otros elementos, los objetivos perseguidos y los caminos para alcanzarlos. Los objetivos constituyen una expresión concreta de los estados futuros que se desean lograr, son orientadores de la acción organizacional de una forma más concreta que los fines, ya que se encuentran acotados en el tiempo y poseen un conjunto de parámetros que permiten cuantificar los resultados esperados del accionar. De esta manera, al establecer un marco general para la acción, los objetivos indican un conjunto de limitaciones tanto para el accionar organizacional como para el de sus miembros. A su vez, los objetivos se desagregan en objetivos de menor jerarquía que, algunos autores para diferenciar, los denominan metas.

Debemos considerar que la persecución de objetivos no es el único afán del accionar organizacional, sino que es deseable que se sirva a estos de la mejor manera posible. En otras palabras, también es importante cómo se los sirve.

Eficacia y eficiencia: representan dos dimensiones del desempeño de una organización. La eficacia con la que se realizan las acciones de la organización representa una medida del logro de los objetivos propuestos. La eficiencia hace referencia a la forma en la cual se emplean los recursos en el accionar organizacional.

Es decir, en qué medida el accionar de la organización cumple con la persecución de las finalidades establecidas hace referencia a la eficacia de la organización. En cambio, la eficiencia es una relación de carácter técnico entre los insumos empleados y los productos obtenidos. La diferencia entre las nociones de eficacia y eficiencia radica en que en términos de eficiencia el foco de análisis se concentra en la búsqueda de los medios, los métodos y los procedimientos a emplear para asegurar la mejor utilización posible de los recursos, es decir, los estudios de la eficiencia se centran en cuál es la manera de hacer las cosas para promover el empleo más racional posible de estos recursos disponibles. El análisis de la consecución de las finalidades y los objetivos previstos no es un asunto de eficiencia sino que se encuentra ligado a la eficacia. Si un directivo se preocupa porque el accionar organizacional logre un mayor grado de consecución de los objetivos establecidos y que las acciones emprendidas sean las que realmente debieron llevarse a cabo, se está orientando hacia la eficacia



organizacional. En cambio, si se preocupa porque los recursos que se emplean sean empleados de la manera más racional posible, se está orientando hacia la eficiencia organizacional. Estas dos dimensiones del accionar organizacional deben ser de preocupación simultánea por parte de los directivos. Este debe procurar mayores grados de excelencia en el accionar organizacional, lo que implicaría que sea eficaz y eficiente. Sin embargo, estas dos dimensiones no siempre van de la mano. Una organización puede ser eficaz al lograr que la acción organizacional contribuya a la consecución de los objetivos establecidos, pero puede emplear en este proceso una cantidad de recursos mucho mayor a la necesaria, lo que implicaría un despilfarro de recursos escasos. Del mismo modo, una organización puede que sea muy eficiente en las tareas que realiza, pero que estas no contribuyan sustantivamente a la consecución de los objetivos preestablecidos. A partir de las nociones de eficacia y eficiencia, Russell Ackoff reflexiona sobre el valor de hacer lo correcto por sobre hacer de la mejor manera lo incorrecto, en relación con los propósitos que guían la acción. Según el autor, cuanto mejor hagamos lo incorrecto más nos equivocaremos. Es mejor que se haga lo correcto, aunque no sea de la mejor manera, antes que hacer bien lo incorrecto. Al analizar estas afirmaciones en relación a los propósitos que guían la acción, Ackoff sentencia: "es mejor proponerse lo correcto, aunque fallemos, que proponerse lo incorrecto y acertar" (Ackoff, 2000).

Por otro lado, es deseable que las organizaciones sean eficientes, ya que esto implicaría un mejor aprovechamiento de los recursos. Sin embargo, es necesario reflexionar en este punto hasta qué grado es deseable el aumento de la eficiencia, o mejor dicho, a costa de qué, qué es lo que se sacrifica para aumentar la eficiencia o, visto desde otra perspectiva, cuál es el impacto de este aumento de la eficiencia. Profundicemos un poco en lo que queremos decir con ello. En el presente texto, hacemos referencia a la organización como entidad social con una finalidad específica, es decir, reforzamos la idea de que detrás de toda organización existe una red de relaciones sociales que son constituidas por personas. Muchos autores, sin detrimento de esto, definen a las personas que constituyen las organizaciones como recursos denominándolas "recursos humanos". Es decir, más allá de todas las arengas que puedan hacer en torno a la importancia de las personas, ellas son en el fondo un recurso más que la organización emplea para la persecución del fin. En este contexto, un incremento de la eficiencia organizacional para estos autores puede significar o implicar, en relación con las personas que la integran, un deterioro en la calidad laboral o de vida, si es que ello significa mayores utilidades (aunque no siempre lo expliciten en sus discursos). Así, es frecuente que los directivos de una empresa se encuentren en contra de un aumento salarial o a favor de una ley de flexibilización laboral (entre otras muchas alternativas), lo que representa en términos generales un detrimento de las condiciones de vida de los trabajadores.

Eficiencia y productividad: En el punto anterior, al establecer las delimitaciones conceptuales de eficacia y eficiencia, dijimos que esta última hace referencia a una relación técnica entre los resultados obtenidos y los insumos empleados. Esta relación técnica refleja los niveles de eficiencia obtenidos y es representada por la productividad. Las mediciones de productividad constituyen en todos los casos aproximaciones y pueden ser de diversa naturaleza, como por ejemplo la productividad multifactorial, la productividad de la mano



de obra, la productividad de una maquinaria, entre otras. En este sentido, el directivo de un call center, dedicado a la atención de reclamos de una compañía de telefonía móvil, podría calcular la eficiencia de la oficina por medio de la estimación de la cantidad de reclamos atendidos telefónicamente por cada empleado diaria o semanalmente; en un restaurante se puede estimar cuántos platos por hora son capaces de elaborar en la cocina; una imprenta puede analizar la eficiencia de una maquinaria estimando la cantidad de impresiones que realiza por minuto. Es decir, es susceptible de analizarse la productividad de cualquier factor productivo, personal o equipo de trabajo, así como también es posible estimar la productividad de las distintas combinaciones de diversos factores productivos. Este último análisis hace referencia a la productividad multifactorial y a cómo cada uno de los factores productivos posee una medida de rendimiento que le es propia (horas hombre, horas máquina, etcétera). Para este análisis multifactorial es necesario homogeneizar la unidad de medida empleando una unidad común: el dinero. Es decir, la productividad multifactorial arroja como resultado cuántos productos finales o qué resultados se obtienen por cada peso de gasto. Es necesario tener en cuenta que, como podemos observar en los ejemplos citados, las estimaciones de productividad no reflejan la calidad de los productos o resultados obtenidos, es decir: que una oficina de atención de reclamos telefónicos sea más productiva que otra no significa que atienda mejor a los clientes ni que resuelva sus problemas; que una cocina logre preparar mayor cantidad de platos por hora no nos refleja la calidad en la elaboración de los platos; que una máquina imprima una mayor cantidad de copias por minuto no nos indica que la calidad de la impresión sea mayor.